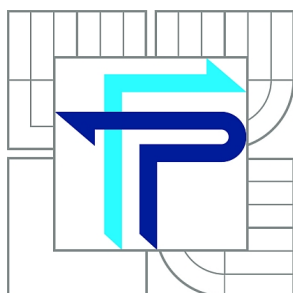


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ CESTOVNÍ KANCELÁŘE

BUSINESS PLAN FOR TRAVEL AGENCY FOUNDATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. MAGDA JANOŠOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. VLADIMÍRA KUČEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Janošová Magda, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský plán pro založení cestovní kanceláře**

v anglickém jazyce:

**Business Plan for Travel Agency Foundation**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Návrh řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

PALATKOVÁ, M. Management cestovních kanceláří a agentur. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

SRPOVÁ, J. a J. VEBER. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 18.05.2014

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu pro založení cestovní kanceláře. Práce obsahuje tři části, a to teoretickou část, analýzu současné situace a vlastní návrh podnikatelského plánu. Teoretická část popisuje zásady tvorby podnikatelského plánu a právní formy podnikání. Na základě analýzy trhu, na který nově vznikající cestovní kancelář vstoupí, je zpracován vlastní návrh podnikatelského plánu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podnikatelský plán, cestovní kancelář, analýza trhu, SLEPT analýza, marketingový plán, finanční plán

## **ABSTRACT**

This master's thesis deals with creating a business plan for the foundation of a travel agency. The thesis consists of three parts, a theoretical part, an analysis of the current situation and the proposal of a business plan. The theoretical part describes the principles of formation of a business plan and legal forms of business. The business plan is formed based on the analysis of the market into which the new travel agency enters.

## **KEYWORDS**

Business plan, travel agency, market research, SLEPT analysis, marketing plan, financial plan

JANOŠOVÁ, Magda *Podnikatelský plán pro založení cestovní kanceláře*: diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu, 2014. 102 s. Vedoucí práce byla Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Podnikatelský plán pro založení cestovní kanceláře“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušila autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhla nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

Brno .....

.....

(podpis autora)

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Vladimíře Kučerové, Ph.D. za odborné vedení, konzultace, trpělivost a podnětné návrhy k práci.

Brno .....

.....

(podpis autora)

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>12</b>
<b>1 Vymezení problémů, cíle a metody práce</b>	<b>13</b>
<b>2 Teoretická východiska práce</b>	<b>14</b>
2.1 Definice podnikatele a základních pojmů . . . . .	14
2.2 Podniky dle právní formy . . . . .	15
2.3 Společnost s ručením omezeným . . . . .	17
2.4 Kritéria pro rozhodování o právní formě podniku . . . . .	20
2.5 Legislativní vymezení cestovního ruchu . . . . .	21
2.6 Podnikatelský plán a jeho struktura . . . . .	25
2.6.1 Struktura podnikatelského plánu . . . . .	25
2.6.2 Požadavky na podnikatelský plán . . . . .	26
2.6.3 Titulní strana . . . . .	26
2.6.4 Exekutivní souhrn . . . . .	26
2.6.5 Analýza trhu . . . . .	27
2.6.6 Popis podniku . . . . .	30
2.6.7 Výrobní plán . . . . .	30
2.6.8 Marketingový plán . . . . .	30
2.6.9 Organizační plán . . . . .	32
2.6.10 Hodnocení rizik . . . . .	32
2.6.11 Finanční plán . . . . .	32
2.6.12 Přílohy . . . . .	32
<b>3 Analýza současného stavu</b>	<b>33</b>
3.1 Analýza odvětví . . . . .	33
3.1.1 Analýza trhu a zákazníků . . . . .	33
3.1.2 Analýza cílových zákazníků . . . . .	35
3.1.3 Dotazníkové šetření . . . . .	35
3.2 SLEPT analýza . . . . .	46
3.2.1 Sociální a demografické okolí podniku . . . . .	46
3.2.2 Legislativní okolí podniku . . . . .	47
3.2.3 Ekonomické okolí . . . . .	48
3.2.4 Politické okolí . . . . .	50
3.2.5 Technologické okolí . . . . .	51
3.3 Porterův model . . . . .	51
3.3.1 Potenciální konkurenti . . . . .	52

3.3.2	Konkurenti v odvětví . . . . .	52
3.3.3	Dodavatelé a vyjednávací síla dodavatelů . . . . .	55
3.3.4	Odběratelé a vyjednávací síla odběratelů (zákazníků) . . . . .	55
3.3.5	Substituty a nové služby . . . . .	56
3.4	SWOT analýza . . . . .	56
3.4.1	Vyhodnocení analýzy . . . . .	57
<b>4</b>	<b>Návrh řešení</b>	<b>58</b>
4.1	Popis společnosti . . . . .	58
4.1.1	Základní informace . . . . .	58
4.1.2	Charakteristika CK Mango, s.r.o. . . . .	58
4.1.3	Popis podnikatelského záměru . . . . .	59
4.1.4	Cíl cestovní kanceláře . . . . .	60
4.1.5	Založení cestovní kanceláře . . . . .	61
4.1.6	Organizační plán . . . . .	62
4.2	Marketingové cíle a strategie . . . . .	63
4.3	Marketingový mix . . . . .	63
4.3.1	Produkt . . . . .	63
4.3.2	Cena . . . . .	64
4.3.3	Umístění . . . . .	64
4.3.4	Propagace . . . . .	64
4.3.5	Lidé . . . . .	69
4.3.6	Balíčky služeb (Packaging) . . . . .	69
4.3.7	Tvorba programů . . . . .	70
4.3.8	Partnerství . . . . .	70
4.4	Finanční plán . . . . .	70
4.4.1	Analýza nákladů . . . . .	70
4.4.2	Zahajovací rozvaha . . . . .	72
4.4.3	Analýza tržeb . . . . .	73
4.4.4	Výkaz zisků a ztrát . . . . .	74
4.4.5	Výkaz cash-flow . . . . .	75
4.4.6	Konečné rozvahy . . . . .	77
4.5	Analýza rizik . . . . .	78
4.6	Strategické plány do budoucna . . . . .	81
4.7	Exekutivní souhrn . . . . .	82
	<b>Závěr</b>	<b>84</b>
	<b>Literatura</b>	<b>85</b>



<b>Seznam příloh</b>	<b>89</b>
<b>A Dotazník o cestování</b>	<b>90</b>
<b>B Produktové portfolio CK a popis produktů</b>	<b>93</b>
B.1 Mořský svět a delfíni ostrova Lošinj . . . . .	93
B.2 Provence pro gurmány . . . . .	96
B.3 Itálie – víno a someliéři v Lombardii . . . . .	98
<b>C Varianty výkazu zisků a ztrát</b>	<b>101</b>
<b>D Smlouva o zájezdu</b>	<b>102</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

2.1	Základní rozdělení živností . . . . .	20
2.2	Porterův model . . . . .	28
3.1	Počet dovolených do roka . . . . .	35
3.2	Preference respondentů z hlediska lokality . . . . .	36
3.3	Nejčastější délka dovolené respondentů . . . . .	37
3.4	Průměrná útrata při nákupu dovolené . . . . .	37
3.5	Preferované roční období dovolené . . . . .	38
3.6	Způsob výběru dovolené . . . . .	39
3.7	Preference z hlediska typu zájezdů . . . . .	40
3.8	Náplň dovolené . . . . .	40
3.9	Zájem o netradiční zážitkové aktivity . . . . .	41
3.10	Využití slevových akcí při nákupu zájezdů . . . . .	42
3.11	Navštívená země při poslední letní dovolené . . . . .	43
3.12	Doprava na poslední letní dovolenou . . . . .	43
3.13	Věková struktura respondentů . . . . .	44
3.14	Ekonomická aktivita respondentů . . . . .	45
3.15	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů . . . . .	45
4.1	Logo cestovní kanceláře Mango . . . . .	58
4.2	Orientační mapa umístění kanceláře . . . . .	60

## SEZNAM TABULEK

3.1	Počet delších cest českých rezidentů v ČR a do zahraničí od roku 2010 do roku 2013 . . . . .	33
3.2	Počet cest s využitím CK nebo CA . . . . .	34
3.3	Vývoj počtu obyvatel ČR . . . . .	46
3.4	Vývoj průměrné měsíční mzdy . . . . .	47
3.5	Vývoj HDP v letech 2007 až 2013 v běžných cenách . . . . .	49
3.6	Vývoj počtu CK v Jihomoravském kraji . . . . .	52
4.1	Harmonogram činností . . . . .	62
4.2	Marketingové náklady . . . . .	69
4.3	Náklady na založení firmy . . . . .	70
4.4	Náklady související se zřízením provozovny a webových stránek . . . . .	71
4.5	Provozní náklady v roce 2015 . . . . .	72
4.6	Zahajovací rozvaha k 12. 11. 2014 . . . . .	73
4.7	Tržby a náklady na zájezdy – realistická varianta . . . . .	73
4.8	Tržby a náklady na zájezdy – pesimistická varianta . . . . .	73
4.9	Tržby a náklady na zájezdy – optimistická varianta . . . . .	74
4.10	Tržby a náklady na zájezdy – minimální počet cestujících pro realizaci zájezdu . . . . .	74
4.11	Výkaz zisků a ztrát 2015 – 2017, realistická varianta . . . . .	75
4.12	Cash-flow měsíční 2015 . . . . .	76
4.13	Konečná rozvaha k 31. 1. 2015 . . . . .	77
4.14	Konečná rozvaha k 31. 1. 2016 . . . . .	77
4.15	Konečná rozvaha k 31. 1. 2017 . . . . .	78
4.16	Výčet rizik . . . . .	79
B.1	Termíny zájezdu na ostrov Lošinj . . . . .	93
B.2	Ceník ČSAD Tišnov s.r.o., společný pro všechny zájezdy . . . . .	95
B.3	Mýtné a trajekt pro jednu trasu Brno – Veli Lošinj . . . . .	95
B.4	Kalkulace ceny zájezdu <i>Mořský svět a delfíni ostrova Lošinj</i> . . . . .	96
B.5	Mýtné pro jednu trasu Brno - Nice . . . . .	98
B.6	Kalkulace ceny zájezdu <i>Provence pro gurmány</i> . . . . .	98
B.7	Mýtné pro trasu Brno – Bergamo . . . . .	100
B.8	Kalkulace zájezdu <i>Itálie – víno a someliéři v Lombardii</i> . . . . .	100
C.1	Výkaz zisků a ztrát 2015 – 2017, pesimistická varianta . . . . .	101
C.2	Výkaz zisků a ztrát 2015 – 2017, optimistická varianta . . . . .	102

# ÚVOD

Cestovní ruch představuje v dnešní době nedílnou součást moderního životního stylu obyvatel. Po politických změnách v roce 1989 vznikalo velké množství cestovních kanceláří, ovšem většina z nich po pár letech zkrachovala, zejména z důvodu nedostatku zkušeností, ale také převahy nabídky nad poptávkou. Tato převaha trvá dodnes.

Rostoucí síla konkurence vyvolává mezi jednotlivými cestovními kancelářemi velký tlak na nižší cenu, vysokou kvalitu služeb a atraktivní nabídku pro zákazníky. Pokud chtějí cestovní kanceláře uspět na trhu, musí zvolit vhodnou konkurenční strategii.

Vhodnou strategií je strategie diferenciací, tedy odlišení nabídky od ostatních cestovních kanceláří. Nabízet levnější zájezdy už nestačí, zákazníci vyžadují nové neobjevené destinace, větší zážitky, ale také mají zájem překročit bránu hotelových komplexů a poznat místní zvyklosti dané země. Aby cestovní kanceláře uspokojily stále rostoucí požadavky zákazníků, musí sledovat trendy v jejich poptávce, a to jak z hlediska výběru zájezdů a destinací, ale také z hlediska preferencí místa nákupu. Prodej se z kamenných prodejen pomalu každým rokem přesouvá na internet, což klade vysoké požadavky na kvalitní webové stránky společnosti a detailnější výčet informací k jednotlivým produktům.

Cestovní kanceláře musí také držet krok s rozvojem techniky a využívat vhodné kombinace marketingových nástrojů, které jim pomohou získat potenciální zákazníky.

Téma této diplomové práce – podnikatelský plán pro založení cestovní kanceláře jsem si zvolila především z důvodu dlouholetého zájmu o oblast cestovního ruchu, ale také z důvodu naplnění vlastních podnikatelských ambic a zpracovávání tématu, které má pro mě osobní přínos. I přes vysoký počet cestovních kanceláří na trhu, jen málo z nich nabízí takovou kombinaci pobytově-poznávacích zájezdů, kdy jsou pravidelně střídány dny volna s poznáváním a zájezdy často postrádají zážitkové aktivity, které klientům zpestří a obohatí dovolenou.

Práce podává kompletní podnikatelský plán pro založení koncesované živnosti v odvětví cestovního ruchu. V práci je zpracována analýza odvětví, analýza potenciálního zákazníka, konkurence na trhu a součástí práce je také analýza rizik. V návrhové části je vypracován rozšířený marketingový mix 8P. Závěrem práce je finanční plán, který dokazuje životaschopnost podnikatelského plánu.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODY PRÁCE

Oblast cestovního ruchu patří k vysoce konkurenčním oblastem. Dnes je jen v České republice něco málo přes tisíc cestovních kanceláří a každý rok se toto číslo zvyšuje. Trh je téměř nasycen a je tvořen buď velkými hráči, tedy cestovními kancelářemi nabízejícími široké portfolio služeb, anebo menšími specializovanými kancelářemi. Právě provozování těchto specializovaných cestovních kanceláří nabízí obchodní příležitost, jak se na trhu uplatnit, odlišit se od konkurence a představit atraktivní nabídku zákazníkům.

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro nově vznikající cestovní kancelář v centru Brna. Cestovní kancelář se bude orientovat na pobytově-poznávací zájezdy, které budou obohaceny o zajímavé netradiční zážitky. Zájezdy bude rovněž zastřešovat jeden společný koncept, například gastronomie, víno, mořský svět a jiné, a vzniknou tak tematické cesty.

Za cílovou skupinu byli zvoleni lidé ve věku 26 až 55 let se středními a vyššími příjmy (nejen) z jihomoravského kraje, kteří rádi cestují a mají zájem o vyzkoušení netradičních zážitkových aktivit během cest.

Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu pro založení nové cestovní kanceláře, která bude organizovat pobytově-poznávací zájezdy zpestřené o netradiční zážitky. Tento podnikatelský plán bude sloužit jako součást žádosti o vydání koncese na Ministerstvu pro místní rozvoj. Jeho vypracování je nutné také pro získání povinného pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře.

Dílními cíli diplomové práce je provést analýzu trhu, která firmě umožní předpovědět budoucí vývoj trhu, zda mají potenciální zákazníci zájem o nabízené zájezdy a jak danou situaci na trhu využít v její prospěch. V rámci analýzy trhu byla zpracována SLEPT analýza, která společně s Porterovým modelem konkurenčního prostředí popisuje vnější okolo podniku. Dále byla provedena analýza zákazníků v lokalitě, kde by cestovní kancelář chtěla působit, včetně dotazníkového šetření. Výstupem analýzy trhu bylo sestavení SWOT analýzy, kde byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby, které působí na podnik.

Dalším dílním cílem je sestavení portfolia nabízených zájezdů, návrh vhodně zvoleného komunikačního mixu a sestavení finančního plánu společnosti, který má za úkol posoudit pravděpodobný finanční vývoj cestovní kanceláře.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 Definice podnikatele a základních pojmů

Otázky vztahující se k podnikání upravuje od 1. ledna 2014 Nový občanský zákoník – zákon č. 89/2012 Sb., který plně nahradil občanský zákoník z roku 1964. Nově upravuje definici podnikatele, kterým je ten,

*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*[6]

Pro účely ochrany spotřebitele se za podnikatele rovněž považuje ten, kdo uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání. Dále osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele. Podnikatelem je také osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku a která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění.

Podnikatel, jenž nemá obchodní firmu, tak právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem. *Obchodní firmou* se rozumí jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Dle nového občanského zákoníku podnikatel nesmí mít víc obchodních firem. Ochrana práv k obchodní firmě náleží tomu podnikateli, který ji po právu použil poprvé. Člověk se zpravidla zapíše do obchodního rejstříku pod obchodní firmou tvořenou jeho jménem. [6]

Nový občanský zákoník dále přináší nové pojetí podniku (závodu). Jde o

*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.*[6]

Závod tvoří vše, co slouží k jeho provozu. Jiná z definic podniku vymezuje podnik jako kombinaci výrobních činitelů, jež pomáhají vlastníkům podniku dosáhnout konkrétních cílů. Předpokladem pro naplnění a realizaci předmětu činnosti podniku je existence základních výrobních faktorů, kterými jsou práce, investiční majetek, materiál a řízení podniku.

V rámci nového občanského zákoníku jsou definovány tři typy právnických osob: korporace, fundace a ústavy.

*Korporace* je jako právnická osoba tvořena společenstvím osob či jediným členem. Bez členů ani společníků nemůže tedy existovat. Společníci mají podíl na zisku nebo na likvidačním zůstatku korporace. Korporacím se věnuje a rozebírá jednotlivé její formy Zákon o obchodních korporacích.

*Fundace (nadace)* je právnická osoba tvořená majetkem, který byl vyčleněn k určitému účelu. Její činnost se tedy váže na tento účel.

Ústavy jsou zřizovány za účelem provozování činnosti společensky či hospodářsky užitečné s využitím své osobní a majetkové složky. Provozuje-li ústav obchodní či jinou vedlejší činnost, tak zisk získaný z této činnosti může ústav použít pouze k podpoře činností, pro niž byl založen.[6]

## 2.2 Podniky dle právní formy

Dalším klíčovým zákonem pro podnikatele je zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který nahradil obchodní zákoník z roku 1991.

Pod pojmem *obchodní korporace* zákon rozumí obchodní společnosti (dále jen *společnost*) a družstva. Společnosti, které jsou právnickými osobami, se dále dělí na *osobní společnosti*, jako veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, na *kapitálové společnosti*, do které spadá společnost s ručením omezeným a akciová společnost, na evropské společnosti a evropské hospodářské zájmové sdružení. Družstva jsou členěna na družstva a evropskou družstevní společnost. Pro kapitálové společnosti je typická účast společníků formou vkladů, oddělení majetku společníků od majetku společnosti a také nízké riziko ručení společníků za závazky společnosti. [9]

Obchodní korporace se zakládá společenskou smlouvou, pak zápisem do obchodního rejstříku. Návrh na zápis je nutné podat do 6 měsíců od založení společnosti.[9]

Evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení jsou upraveny právními normami EU a jsou vhodnými nadnárodními právními formami pro firmy, které plánují obchodovat v rámci celého evropského společenství.

V následujícím textu budou podrobněji rozebrány jednotlivé právní formy podniku.

### Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společnost zakládají minimálně dvě osoby, které se účastní na jejím podnikání či správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. Obvyklé značení firmy je potom *veřejná obchodní společnost*, či *veř. obch. spol.* anebo *v. o. s.* Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Pokud veřejná obchodní společnost není založena za účelem podnikání, musí být ve společenské smlouvě uvedeno, že byla založena za účelem správy vlastního majetku. Minimální výše základního kapitálu<sup>1</sup> není stanovena.

Právní poměry společníků se dále řídí společenskou smlouvou a není-li v ní uvedeno jinak, jsou podíly společníků stejné. Převod podílů společníků je zakázán, každý společník může mít pouze jeden podíl v téže obchodní korporaci.

---

<sup>1</sup>Základním kapitálem obchodní korporace se rozumí souhrn všech vkladů společníků.[9]

Nejvyšším orgánem ve veřejné obchodní společnosti jsou všichni její společníci a statutárním orgánem je také každý společník, splňující požadavky stanovené v §46<sup>2</sup>. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada.

Zisk anebo ztráta se dělí mezi společníky rovným dílem. [9]

### **Komanditní společnost**

Zakládají ji minimálně dvě osoby, kterými jsou komanditista a komplementář. Firma obsahuje označení *komanditní společnost* nebo zkratky *kom. spol.* a *k. s.*. Zakládá se sepsáním společenské smlouvy, která musí obsahovat údaj, který ze společníků je komanditista, a který komplementář, dále výši vkladu každého komanditisty. Vzniká zápisem do obchodního rejstříku.

Podíly komanditistů se vymezují podle poměru jejich vkladů daných společenskou smlouvou. Komplementář ručí za dluhy společnosti celým svým majetkem, komanditista ručí pouze do výše nesplaceného vkladu (komanditní suma).

Nejvyšším orgánem komanditní společnosti jsou všichni její společníci a statutárním orgánem jsou všichni komplementáři.

Zisk a ztráta se dělí dle společenské smlouvy mezi společnost a komplementáře. Ta část zisku připadající společnosti se po zdanění rozdělí mezi komanditisty dle jejich podílů. Ztrátu společnosti komanditisté nenesou. [9]

### **Akciová společnost**

Základní charakteristikou akciové společnosti je, že její základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Společníci (akcionáři) se na ní podílejí poskytnutým kapitálem, ale chod společnosti řídí profesionální management. Označení firmy je *akciová společnost*, či zkráceně *akc. spol.* anebo *a.s.* Společnost musí být založena nejméně jedním zakladatelem, který přijímá stanovy společnosti. Vzniká zápisem do obchodního rejstříku. [9]

Akcionáři mohou nově vlastnit akcie různého druhu. Akciová společnost vydává cenné papíry se zvláštními právy, se kterými je spojen podíl na základním kapitálu nebo hlasovacích právech této společnosti, dále také běžné cenné papíry (kmenové akcie), se kterými je spojeno právo takové cenné papíry získat. Dalším typem akcií jsou kusové akcie, které nemají jmenovitou hodnotu. Jejich hodnota vychází z toho, kolik jich bylo reálně vydáných.

Akcionáři náleží dividendy (úcast na zisku společnosti) dle rozhodnutí valné hromady. Za ztrátu akcionáři ručí jen svým podílem

---

<sup>2</sup>Paragraf 46 doplňuje, že: *členem orgánu obchodní korporace nemůže být také ten, kdo není bezúhonný ve smyslu zákona o živnostenském podnikání, a ani ten, u koho nastala skutečnost, která je překážkou provozování živnosti.*[9]



Základní kapitál u akciové společnosti činí alespoň 2 000 000 CZK, anebo 80 000 EUR. Zákon o obchodních korporacích nově vymezuje systém vnitřní struktury společnosti. Systém, kde se zřizuje představenstvo a dozorčí rada, je systém dualistický. Systém, kde je zřízena správní rada a statutární ředitel, je systém monistický.

Valná hromada je nejvyšším orgánem akciové společnosti. Akcionář se jí může účastnit a hlasovat na ní. Valnou hromadu svolává představenstvo, a to minimálně jednou za účetní období. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, kterému přísluší obchodní vedení společnosti. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, jež dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost podniku. V monistickém systému je dalším orgánem akciové společnosti kromě valné hromady i statutární ředitel a správní rada. Má 3 členy a určuje základní zaměření obchodního vedení společnosti. [27]

## Družstva

Družstvem se rozumí

*společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.* [9]

Má nejméně 3 členy a název firmy musí obsahovat označení *družstvo*. [9]

Základní kapitál družstva je dán souhrnem všech členských vkladů. Výše vkladu je pro všechny členy stejná a je určena ve stanovách družstva.

Nejvyšším orgánem je členská schůze, jež se řídí družstevními stanovami. Statutárním orgánem je představenstvo. Družstvo, stejně jako ostatní společnosti, vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Členové družstva vlastní, mohou převádět či dědit tzv. *družstevní podíl* vymezující práva a povinnosti plynoucí z členství. Stanovy určují, za jakých podmínek mají členové družstva právo na podíl na zisku, dále za jakých podmínek může být členům uložena povinnost přispět na úhradu ztráty, tzv. *uhrazovací povinnost*.

Zákon o obchodních korporacích rozlišuje družstvo bytové, sociální a evropskou družstevní společnost, která je dále upravena právními normami EU.

## 2.3 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným, označená *společnost s ručením omezeným, spol. s r.o.* nebo *s.r.o.* je další formou kapitálové společnosti, která je u nás nejpoužívanější a velmi oblíbená u drobných a středních podnikatelů. Oproti jiným typům kapitálových společností předpokládá vyšší míru angažovanosti společníků na chodu společnosti. Společnost vzniká sepsáním společenské smlouvy a zápisem do obchodního rejstříku.[4]

Jedná se o společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplacených vkladů dle stavu zapsaného v obchodním rejstříku. Podíl společníka se určuje dle poměru jeho vkladu na tento podíl připadající k výši základního kapitálu. Každý společník musí splnit svou vkladovou povinnost ve lhůtě dané společenskou smlouvou, nejpozději ovšem do 5 let od vzniku společnosti.

Dle společenské smlouvy může společník vlastnit více podílů, a to i různého druhu. Od 1. 1. 2014 dojde rovněž k zjednodušení postupů spojených s nabýváním obchodního podílu a jeho scelení do jednoho celku. Společník, který nabude obchodní podíl, si jej bude moci nechat v podobě, v jaké jej nabyl. Podíl společníka, jehož převoditelnost není omezena ani podmíněna, bude nově představován kmenovým listem, který ale nebude možné přijmout k obchodování na veřejném trhu.

Minimální výši základního kapitálu společnosti snížil zákon o obchodních korporacích na 1 Kč, namísto předchozích 200 000 Kč. Sjednaná výše vkladu může být ale i vyšší, dle společenské smlouvy. Tato změna má jednak zjednodušit vstup do podnikání, ale i přiblížit českou právní úpravu jiným evropským zemím. Ochrana věřitelů bude zajištěna kromě ustanovení o správě majetku společnosti a odpovědnosti také pravidlem o testu insolvence, které zakazuje společnosti poskytovat plnění v případě, že by si tím způsobila úpadek.[4]

Nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným je valná hromada, kterou svolávají jednatelé a na které mají právo se podílet všichni společníci. Do její působnosti patří zejména rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, rozhodování o změnách výše základního kapitálu, volby a odvolání jednatelů, rozhodnutí o likvidaci společnosti, schvalování účetní závěrky a jiné. Valná hromada hlasuje na rozhodnutí, jsou-li přítomni společníci, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů, a rozhoduje prostou většinou hlasů přítomných společníků. Novinkou od 1. ledna 2014 je rozhodování *per rollam*. Jedná se o rozhodování mimo valnou hromadu, kdy osoba oprávněná svolávat valnou hromadu rozešle návrh rozhodnutí všem společníkům a ve stanovené lhůtě se musí společníci k dané záležitosti vyjádřit. Statutárním orgánem je každý jednatel společnosti. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, je-li zřízena.

Vystoupení společníků ze společnosti je možné, jestliže nesouhlasí s rozhodnutím valné hromady o změně povahy podnikání či o prodloužení trvání společnosti. Zákon o obchodních korporacích rovněž vymezuje podmínky vyloučení společníků ze společnosti.

### **Postup založení s.r.o.**

Prvním krokem k založení společnosti s ručením omezeným bude sepsání společenské smlouvy, jejíž obsah je upraven zákonem o obchodních korporacích.

Společenská smlouva obsahuje: [9]

- firmu společnosti,

- předmět podnikání společnosti,
- jména a bydliště společníků,
- vymezení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených,
- výši vkladu připadající na jednotlivé podíly,
- výši základního kapitálu společnosti a také počet jednatelů.

Společenská smlouva také určuje vkladovou povinnost zakladatelů a lhůty, kdy se má tato povinnost splnit, dále koho zakladatelé určují jednatelem a správcem vkladů. Dalším krokem je získání živnostenského oprávnění, které je podrobněji rozebráno níže. Po získání živnostenského oprávnění následuje složení základního kapitálu společnosti, který je dán součtem vkladů všech společníků.

Posledním krokem je návrh na zápis do obchodního rejstříku, který se musí podat do 6 měsíců od založení společnosti, tedy od data sepsání společenské smlouvy. Před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku se splatí na každý peněžitý vklad nejméně jeho 30 %. Dále již následuje samotné podnikání.

### **Získání živnostenského oprávnění**

Živnostenské podnikání je u nás spojeno především s podnikáním fyzických osob, ale živnostenské oprávnění nepotřebují k podnikání jen osoby fyzické, ale také právnické osoby.

Získání živnostenského oprávnění a podmínky provozování živnosti jsou upraveny živnostenským zákonem č. 445/1991 Sb. Dle tohoto zákona je živnost definována jako

*soustavná činnost, provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*[8]

K provozování živnosti musí jak fyzická, tak právnická osoba splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti, kterými jsou:

- plná svéprávnost (u nezletilého je určen zákonný zástupce)
- bezúhonnost

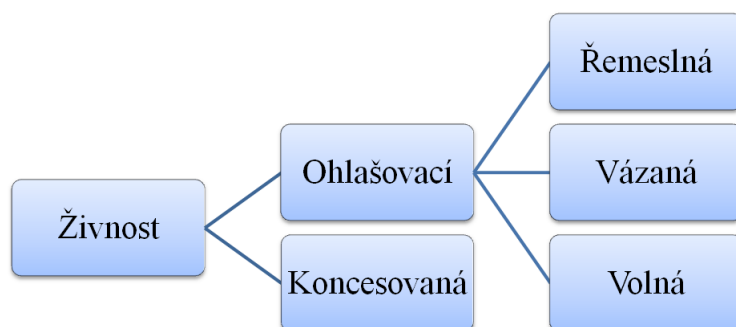
Živnost nemůže provozovat právnická osoba, která má ve svém statutárním orgánu fyzickou či právnickou osobu, jejíž živnostenské oprávnění bylo zrušeno za porušení povinností stanovených živnostenským zákonem.

Živnostenský zákon rozlišuje živnosti ohlašovací a koncesované. Živnosti ohlašovací se dále dělí:

- živnosti řemeslné – podmínkou provozování této živnosti je kromě všeobecných podmínek také splnění požadavků na odbornou způsobilost, jež se prokazuje doklady o příslušném stupni ukončeného vzdělání v příslušném či příbuzném oboru,
- živnosti vázané – odborná způsobilost je upravena dle zvláštních právních předpisů,

- živnosti volné – u této živnosti není jako podmínka provozování živnosti odborná způsobilost stanovena.

Provozování živnosti koncesované je možné pouze na základě státního povolení udělením koncesní listiny, tzv. koncese. Pro její získání je třeba prokázat odbornou způsobilost a v některých případech splnit i další podmínky. [8]



Obr. 2.1: Základní rozdělení živností

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.4 Kritéria pro rozhodování o právní formě podniku

Při volbě právní formy podnikání je důležité zvážit přednosti a nedostatky jednotlivých právních forem. Výběr plně záleží na podnikateli, který musí zvážit mnoho podstatných kritérií, které mu pomohou se co nejlépe rozhodnout, vzhledem k charakteru podnikání.

Volbu právní formy činíme především dle následujících hlavních kritérií:

- způsob a rozsah ručení za závazky vzniklé podnikatelskou činností – rozlišuje se zde omezené ručení, kdy majitel ručí pouze do výše nesplaceného vkladu (např. s.r.o.) a ručení neomezené, jež se týká například veřejné obchodní společnosti,
- oprávnění k řízení, možnost spolutřídění – jedná se o zmocnění vést podnik a zastupovat ho navenek,
- počet zakladatelů – nový zákon o obchodních korporacích stanovuje, že akciová společnost a společnost s ručením omezeným může být založena pouze jedním členem, družstva musí být zakládána min. třemi členy a obchodní společnosti min. dvěma členy,
- požadavky na počáteční kapitál – kapitálově nejnáročnější je akciová společnost, kde výše základního kapitálu činí 2 miliony korun, naopak od 1. 1. 2014 zákon o obchodních korporacích snížil minimální výši základního kapitálu u s.r.o. na 1 korunu, u živnostníků a obchodních společností zákon nestanovuje min. výši základního kapitálu,

- administrativní náročnost – jedná se o výdaje související s povolením živnosti, se zpracováním společenské smlouvy a notářským ověřením a se zápisem do obchodního rejstříku,
- účast na zisku (ztrátě) – u akciových společností je podíl na zisku závislý na rozhodnutí valné hromady, u ostatních právních forem se zisk dělí většinou rovným dílem či dle společenské smlouvy.

Existuje celá řada dalších kritérií, které podnik musí vzít v úvahu, záleží již na konkrétním druhu činnosti. Mezi tyto kritéria se řadí například daňové zatížení (jiné zdanění se týká fyzických osob a jiné osob právnických), zveřejňovací povinnost (povinnost akciových společností publikovat účetní závěrku či výroční zprávu), finanční možnosti (úvěrové možnosti jednotlivých právních forem), požadavky na vzdělání či praxi a mnoho dalších. [34]

Podnikatelský plán se bude týkat založení nové cestovní kanceláře. Po přihlédnutí k výše uvedeným kritériím a specifikům jednotlivých právních forem, bude tato nově vzniklá firma založena jako společnost s ručením omezeným. Tato forma je vhodná z několika důvodů. Jedním z hlavních je rozsah ručení za závazky společnosti, které je pro společníky omezeno do výše souhrnu nesplacených vkladů. Další velkou výhodou, podporující založení s.r.o., je nově snížení minimální výše základního kapitálu na 1 korunu z původních 200 000 korun.

Nevýhodou u s.r.o. zůstává složitější administrativní náročnost, zejména sepsání společenské smlouvy a její notářské ověření či získání koncese. I přesto se jeví tato právní forma jako nejvhodnější.

## 2.5 Legislativní vymezení cestovního ruchu

Nejdůležitějším zákonem upravující podmínky založení a provozování cestovní kanceláře je Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Zákon bývá někdy zkráceně nazýván jako *zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu*, neboť vymezuje základní pojmy v cestovním ruchu.

Od roku 2001, kdy tento zákon vstoupil v platnost, prošel několika novelizacemi, poslední byla v roce 2014.

Pojem *zájezd* je definován v Novém občanském zákoníku jako předem připravený soubor služeb cestovního ruchu, kdy se smlouvou o zájezdu pořadatel zavazuje jej obstarat pro zákazníka. Zákazník se zavazuje za tyto služby zaplatit souhrnnou cenu.

Zájezd je tedy souborem služeb cestovního ruchu, musí být uspořádán na dobu přesahující dvacet čtyři hodin anebo zahrnovat alespoň jedno přenocování. Dále musí obsahovat alespoň dvě z těchto plnění:

- ubytování,
- dopravu,
- jinou službu cestovního ruchu, která tvoří významnou část zájezdu. [6, §2521]

Za *pořadatele* je považován ten, kdo nabízí zájezd veřejnosti či skupině osob podnikatelským způsobem i prostřednictvím třetí osoby.

V souvislosti se změnou občanského zákoníku vznikl nově název *smlouva o zájezdu*, které nahrazuje původní cestovní smlouvu. Smlouvě o zájezdu se věnuje část čtvrtá nového občanského zákoníku, která se věnuje právům majetkovým, kde povinnosti pořadatele zájezdu obstarat připravený soubor služeb odpovídá právo zákazníka po zaplacení souhrnné ceny na realizaci zájezdu. Novinkou zákona je mimo jiné i to, že smlouva nemusí mít písemnou formu, může mít i formu elektronickou. [30]

Před uzavřením smlouvy musí pořadatel informovat zákazníky o pasových a vízových požadavcích a sdělit, jaké zdravotní doklady jsou pro pobyt nezbytné a jaké jsou lhůty, pro jejich vyřízení. Při uzavření cestovní smlouvy o zájezdu či bezprostředně po jejím uzavření vydá pořadatel zákazníkovi tzv. doklad o smlouvě, nebo-li *potvrzení o zájezdu* spolu s dokladem o svém pojištění. Je-li i smlouva v písemné podobě, nahradí její stejnopis potvrzení o zájezdu. Potvrzení musí být vždy v písemné podobě. V případě, že se informace ve smlouvě a v potvrzení o zájezdu liší, zákazník se může dovolat toho, co je pro něho výhodnější. [6, §2525]

Potvrzení o zájezdu musí obsahovat:

- názvy smluvních stran,
- vymezení zájezdu (čas zahájení a ukončení, výčet služeb zahrnutých do ceny zájezdu, místo poskytnutí těchto služeb),
- cenu zájezdu včetně časového rozvrhu plateb, výše zálohy či platby, které nejsou součástí této souhrnné ceny,
- označení způsobu, jakým může zákazník uplatnit své právo z porušení povinnosti pořadatele a lhůty, kdy může své právo uplatnit,
- výši odstupného, které zákazník uhradí pořadateli, jestliže odstoupí od smlouvy z jiného důvodu, než porušení povinnosti pořadatele

Pořadatel v potvrzení o zájezdu dále musí uvést výčet dalších služeb, jejichž cena není zahrnuta do ceny zájezdu, údaje o ubytování (polohu, kategorii, vybavení), dopravu a její druh a údaje o rozsahu stravování během zájezdu.

Pokud katalog, který byl předán zákazníkovi, obsahuje všechny údaje o vymezení zájezdu, potom se pořadatel může odkázat na pořadové číslo zájezdu v katalogu. [6, §2527]

Potvrzení o zájezdu dále stanovuje, za jakých podmínek může pořadatel zvýšit cenu zájezdu anebo podmínky, kdy může zákazník odstoupit od smlouvy či způsob uplatnění

reklamace.

Pořadatel je dále povinen doručit zákazníkovi nejpozději sedm dnů před zahájením zájezdu další podrobné informace týkající se zájezdu. [6, §2529]

Řada informací týkajících se podmínek účasti na zájezdu je vymezena *všeobecnými obchodními podmínkami* konkrétní cestovní kanceláře.

*Cestovní kancelář* je dle zákona č. 159/1999 Sb. oprávněna na základě koncese organizovat, nabízet a prodávat zájezdy. Mezi její další činnosti patří:

- nabízet či prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu a jejich kombinace,
- nabízet a prodávat tyto služby jiné cestovní kanceláři či zprostředkovávat jejich prodej pro jinou cestovní kancelář, cestovní agenturu či jiné osoby, cestovní smlouva musí být ovšem uzavírána jménem cestovní kanceláře, která zájezd pořádá,
- prodej předmětů souvisejících s cestovním ruchem (jedná se zejména o vstupenky, mapy, plány, upomínkové předměty a jiné) [7, §2]

Cestovní kancelář musí označit svoji provozovnu a propagační a další materiály slovy „cestovní kancelář“, pokud toto označení neobsahuje již její obchodní firma. Při zprostředkování prodeje zájezdu pro jinou cestovní kancelář musí ve všech propagačních, nabídkových a dalších materiálech informovat, pro kterou cestovní kancelář je prodej zprostředkován. [7, §9]

Provozování cestovní kanceláře spadá mezi koncesované živnosti. [8] K žádosti o koncesi na provozování cestovní kanceláře vydává stanovisko Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. Žadatelé musí ke své žádosti doložit splnění odborné kvalifikace, a to:

- a) vysokoškolské vzdělání, vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou v oborech zaměřených na cestovní ruch, nebo
- b) vysokoškolské vzdělání a 1 rok praxe v oboru, nebo
- c) vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru, nebo
- d) střední vzdělání s maturitní zkouškou a 6 let praxe v oboru, nebo
- e) osvědčení o rekvalifikaci či jiný doklad o odborné kvalifikaci vydaný příslušným akreditovaným zařízením<sup>3</sup> a 6 let praxe v oboru, nebo
- f) doklad o profesní kvalifikaci pro provozování cestovní kanceláře dle zvláštního právního předpisu<sup>4</sup> a 2 roky praxe v oboru, nebo
- g) doklady dle § 7 odst. 5 písm. b) c) f) g) h) či i) živnostenského zákona o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie. [8, Příloha 3]

Žadatel o koncesní listinu ke své žádosti dále musí připojit:

<sup>3</sup> Akreditovaným zařízením podle zvláštních právních předpisů, zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo Ministerstvem pro místní rozvoj. [8, Příloha 3]

<sup>4</sup> Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů

- smlouvu s pojišťovnou o povinném pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře,
- podnikatelský záměr, včetně bližších údajů o podnikatelské činnosti (ve kterých oblastech cestovního ruchu hodlá firma podnikat, zda-li bude součástí zájezdů i doprava, předpokládaný počet klientů),
- prohlášení, zda nedošlo v posledních 5 letech ke zrušení živnostenského oprávnění k provozování cestovní kanceláře či cestovní agentury z důvodu porušení povinností uložených zákonem anebo z důvodu jejího úpadku,
- prohlášení o předpokládaném datu zahájení podnikatelské činnosti. [7, §5]

Před rozhodnutím o koncesi živnostenský úřad zjišťuje, jestli jsou splněny všeobecné i zvláštní podmínky pro provozování živnosti. Ministerstvo pro místní rozvoj se pak musí k žádosti vyjádřit do 30 dnů od jejího doručení. [8, §52]

Všechny cestovní kanceláře jsou povinny sjednat pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře. Na jeho základě vzniká zákazníkovi právo na plnění v případech, kdy mu cestovní kancelář z důvodu úpadku neposkytne dopravu z místa pobytu v zahraničí zpět do České republiky, je-li doprava také součástí zájezdu, když mu nevrátí zaplacenou zálohu či cenu zájezdu, pokud se zájezd neuskuteční anebo se zájezd uskuteční jen z části (v tomto případě musí CK zákazníkovi vrátit rozdíl mezi zaplacenou cenou zájezdu a cenou částečně poskytnutého zájezdu).

Pojištění se musí vztahovat na všechny zájezdy prodané v době platnosti pojistné smlouvy. Cestovní kancelář obdrží od pojišťovny, kromě pojistky, také doklady určené zákazníkům obsahující veškeré informace o uzavřeném pojištění. CK je povinna předložit před uzavřením cestovní smlouvy zájemci k nahlédnutí doklad o pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře.[7, §86]

Pojištění lze sjednat pouze u pojišťoven majících oprávnění dle právního předpisu 369/1999 Sb.<sup>5</sup>, provozovat pojištění záruky. K nejvýznamnějším pojišťovnám se řadí:

- UNIQUA pojišťovna, a.s.,
- Generali pojišťovna, a.s.,
- Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.,
- Union poist'ovňa, a.s.,
- ERV pojišťovna, a.s.,
- Slavia pojišťovna, a.s.

Cestovní kancelář je povinna sjednat pojištění na částku minimálně 30 % ročních plánovaných tržeb z prodeje zájezdů anebo na pojistnou částku minimálně 30 % tržeb předchozího roku. Cestovní kancelář se také podílí na pojistné události částkou, která nesmí být nižší než 2 % plánovaných ročních tržeb z prodeje zájezdů. V případě zániku pojiš-

---

<sup>5</sup>Zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojišťovnictví), ve znění pozdějších předpisů



tění je povinností cestovní kanceláře i pojišťovny neprodleně informovat Ministerstvo pro místní rozvoj. [7, §8]

## 2.6 Podnikatelský plán a jeho struktura

Autoři Hisrich et al. [19] popisují podnikatelský plán jako

*písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.*

Sestavení podnikatelského plánu má pro podnikatele obrovský přínos, a to nejen při zakládání podniku, proto je důležité jeho důkladné vypracování. Nejenže umožní porovnávat podnikatelský plán s realitou a určit, v čem a z jakého důvodu se liší, ale také je to nástroj k získání finančních prostředků od bank či investorů.[21]

Podnikatelský plán má tedy dvě základní funkce:

1. Slouží jako nástroj řízení.
2. Je nezbytným předpokladem pro získání financí.

V jiné literatuře věnující se problematice podnikatelského plánování je podnikatelským plánem

*písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*[33]

Podnikatelský plán je výstupem strategických aktivit vrcholového managementu organizace, který obsahuje cíle organizace, její strategie a projekty, které bude realizovat v určitém období.[36]

### 2.6.1 Struktura podnikatelského plánu

Na začátek je třeba říct, že obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální, jsou ovšem základní atributy, které by měl obsahovat každý podnikatelský plán, bez ohledu na odvětví podnikání.

Podnikatelé se musí zabývat otázkami, na čem lze vlastně vydělat (tyto otázky řeší analytická, obchodní a marketingová část), *jaké zdroje může mít podnik k dispozici* (popisuje část finanční), *jak podnikatelský plán zorganizovat* (v části popisu podniku a organizační části) a *jaká rizika jsou s plánem spojena* (hodnocení rizik).

K základním částem podnikatelského plánu patří:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,

- analýza trhu,
- popis podniku,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- přílohy. [21]

### **2.6.2 Požadavky na podnikatelský plán**

- jedním ze základních požadavků na podnikatelský plán je požadavek přehlednosti a stručnosti, nedoporučuje se více než padesát stran,
- jednoduchost a srozumitelnost, a to zejména pro bankéře a investory,
- představení výhody produktu uživatelům,
- podnikatelský záměr by měl být co nejvíce realistický, to znamená ani příliš optimistický, ale ani moc pesimistický, aby odradil potenciální investory,
- měl by identifikovat možná rizika a slabá místa projektu,
- vyzdvihnout konkurenční výhody projektu a silné stránky podniku,
- prokázat schopnost firmy dostát svým finančním závazkům,
- dodržet kvalitu formální stránky projektu.

Dobrá a kvalitní příprava podnikatelského plánu může podstatně snížit nebezpečí neúspěchu projektu. Je proto potřeba, aby byla věnována dostatečná pozornost při zpracovávání tohoto dokumentu a přizpůsobovat ho pravidelně měnícím se podmínkám na trhu. [32]

### **2.6.3 Titulní strana**

V této úvodní části práce zpravidla bývá uveden název firmy a její logo. Dále název podnikatelského plánu a jméno autora plánu či zadavatelů. Je také doporučeno zde uvést prohlášení: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství.“ [33]

Za titulní stranou následuje obsah dokumentu včetně seznamu příloh. Tato část může být doplněna také o Úvod, kde budou stručně definovány cíle podnikatelského plánu či kontaktní informace na poradce, kteří tvorbu plánu konzultovali.[21]

### **2.6.4 Exekutivní souhrn**

Jak už název napovídá, tato část obsahuje souhrn nejdůležitějších informací o podnikatelském plánu a charakteru podnikání. Neměla by přesahovat dvě strany a měla by být stručná

popisovat následující oblasti:

- zakladatele či klíčový tým, který bude realizovat podnikatelský plán,
- popis zamýšlených produktů a služeb,
- trh a tržní příležitosti,
- zdůraznit silné stránky zakládaného podniku,
- podnikovou strategii,
- základní finanční data a potřebné finanční zdroje.

Obvykle bývá napsán až po dokončení celého podnikatelského plánu a pro externí uživatele (např. pro investory) má klíčový význam při posuzování celého plánu.[21]

## 2.6.5 Analýza trhu

Sem patří zejména SLEPT analýza, analýza konkurenčního prostředí a analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu. [21]

### SLEPT analýza

SLEPT analýza zahrnuje všechny faktory, které jsou externí ve vztahu k podniku a ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Tyto faktory se neustále vyvíjejí a proces změn vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. [18]

K nejdůležitějším elementům vnějšího okolí podniku patří:

- **Sociální a demografické faktory**

Do sociálních faktorů se řadí zejména hodnoty a postoje lidí, jejich životní styl, životní úroveň a zdravotní stav populace. Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ovšem silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost a pracovní motivaci. [20]

Demografické faktory pak zahrnují velikost populace a její růst, věkovou strukturu obyvatelstva, vzdělanost, změny ve složení domácnosti a v neposlední řadě příjmy a výdaje domácností. [22]

- **Legislativní faktory**

Tyto faktory zahrnují všechny zákony, které ovlivňují podnikání, a stát dohlíží na kontrolu jejich dodržování. Mohou být velmi významným omezením pro vstup nových konkurentů na trh.

- **Ekonomické faktory**

Situaci podniků velmi silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Firmy musí neustále monitorovat a analyzovat důležité makroekonomické indikátory, jakými jsou:

- **ekonomický růst** – umožňuje podnikům snadněji odolat konkurenčnímu tlaku prostřednictvím zvýšené spotřeby podniky tak mohou rozšiřovat svoji působ-

nost, naopak ekonomický pokles vede ke snížení spotřeby a zvyšuje se tak tlak konkurence,

- **úroková míra** – je důležitým faktorem všude tam, kde si podnikatelé půjčují peníze, určuje kapitálové náklady pro podniky,
- **směnný kurz** – devizový kurz koruny má přímý dopad na konkurenceschopnost výrobků podniku v rámci celosvětového trhu,
- **míra inflace** – rostoucí inflace způsobuje nejistotu předpovědi budoucího vývoje, nelze totiž s větší přesností předpovídat skutečnou hodnotu výnosnosti a podniky tak nejsou ochotny více investovat. [18]

- **Politické faktory**

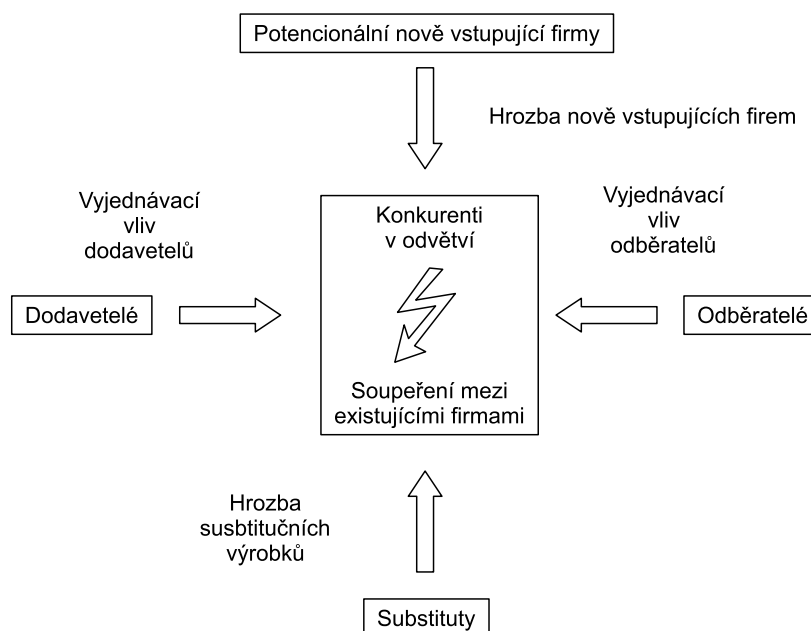
K politickým faktorům se řadí politická stabilita, stabilita vlády, dále členství země v politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika apod. [3]

- **Technologické faktory**

Věda a technika se stávají v současné době zřejmě nejdůležitějším faktorem ovlivňující život nejen podniků, ale i nás všech. Nové technologie umožňují vznik nových trhů a příležitostí, a proto firmy, které chtějí těchto nových příležitostí využít, by měli trh neustále sledovat a analyzovat. [22]

Někdy bývá SLEPT analýza rozšířena ještě o faktory ekologické (klimatické).

### Porterův model konkurenčních sil



Obr. 2.2: Porterův model

Zdroj: [29], vlastní zpracování

Nástroj, který bude využit pro analýzu konkurence, je Porterův model pěti sil, který je znázorněn na obrázku 2.2. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je určována působením pěti základních činitelů, kterými jsou:

- **potenciální konkurenti** – jedná se o podniky, které v současné době našimi konkurenty nejsou, ale mohou se jimi v budoucnu stát, záleží velmi na bariérách vstupu nových konkurentů do odvětví, bariérami mohou být například vysoká věrnost zákazníků, absolutní nákladové výhody již zavedených podniků či míra hospodárnosti, kdy při vstupu dalšího konkurenta na trh stávající firmy rozšíří svou nabídku výrobků a tím i sníží jejich ceny,
  - **konkurenti v odvětví** – pokud je v odvětví velká konkurenční síla, může mezi podniky docházet k cenovým válkám a snižuje se jejich ziskovost, bariéry odchodu z odvětví jsou velmi vysoké,
  - **odběratelé, vyjednávací síla odběratelů** – pokud je vyjednávací síla odběratelů (kupujících) nízká, pro podnik to představuje příležitost zvýšit ceny, naopak pokud mají odběratelé vysokou vyjednávací sílu, která může být dána například tím, kupují-li ve velkém množství nebo se rozhodnou si své vstupy vyrábět sami, představuje to pro podnik hrozbu,
  - **dodavatelé, vyjednávací síla dodavatelů** – podnik, který je v pozici kupujícího, závisí na schopnostech dodavatelů, kteří mají silnější pozici pokud dodávané výrobky mají málo substitutů, dále když je pro podnik velmi nákladné změnit dodavatele anebo pohrozí-li dodavatelé vertikální integrací.
- [18]
- **substituty a nové výrobky** – hrozba substitutů je nízká, pokud k danému výrobku neexistují blízké substituty a naopak, je důležité neopomenout také komplementy (zboží, které doplňuje jiné zboží), které mohou rovněž ovlivnit situaci na trhu. [20]

### Analýza zákazníků

Získání *reálných zákazníků* je klíčovým úkolem realizace podnikatelského plánu. Je třeba se zamyslet, komu můžeme nyní nebo v budoucnu náš produkt prodávat a kdo by měl o něj zájem. Zákazníci, kteří by mohli mít o naše produkty zájem, tvoří *potenciální trh*.

Tito potenciální zákazníci musí ovšem disponovat způsobilostí si naše produkty zakoupit, to znamená, aby se o našem produktu vůbec dozvěděli, měli k němu přístup a byli schopni ho zaplatit. Zde se už jedná o tzv. *dostupný trh*.

Podmnožinu dostupného trhu tvoří již náš *cílový trh*, který je již představován zákazníky, které máme šanci získat pro nákup našich výrobků a služeb. Je doporučeno se pokusit tyto zákazníky popsat, tzn. určit profily budoucích zákazníků a provést jejich segmentaci.

Proces *segmentace* nám rozdělí zákazníky do různých tříd se stejnými vlastnostmi, parametry či preferencemi. Segmentace musí být efektivní a měla by přizpůsobit nabízené produkty a služby očekáváním zákaznických skupin.

Podnikatel by měl být schopen odhadnout velikost jednotlivých segmentů, ty by měli být dostatečně velké, aby se vůbec tvorba odlišného marketingového mixu pro jednotlivé skupiny vůbec vyplatila.

Výstupem analýzy zákazníka by měl být odhad velikosti našeho dostupného trhu.[21]

### 2.6.6 Popis podniku

V této části je ve stručnosti popsáno, na čem náš podnikatelský plán vlastně stojí. Je zde popsána současná situace podniku, ale i jeho dosavadní vývoj. Základní informace o podniku budou obsahovat:

- název firmy, její sídlo, datum a místo založení, kdo ji založil a její kontakty,
- předmět podnikání,
- právní vztahy ve firmě, rozdělení obchodních podílů,
- určení střednědobých a dlouhodobých cílů společníků,
- právní forma společnosti,
- působíště firmy a zdůvodnění jeho výběru. [40]

Následujícím krokem je popis nabízených výrobků či služeb, jejichž prostřednictvím se podnik bude realizovat na určeném dostupném trhu. Podnikatel by měl být schopen dostatečně jasně prezentovat, v čem tkví konkurenční výhoda produktu či služby a jaký užitek tento produkt přinese zákazníkovi. [33]

Součástí popisu podniku by měl být také popis organizační struktury podniku a celkové zaměstnanecké politiky firmy, to znamená jaké lidi, s jakou kvalifikací a zkušenostmi bude chtít podnik zaměstnávat. Spadá sem i vymezení, jak podnik hodlá zajišťovat své účetnictví anebo také popis podnikové infrastruktury (strojní vybavení, počítače a softwarové vybavení, patenty a jiné). [21]

### 2.6.7 Výrobní plán

Zde je zachycen celý výrobní proces podniku, který zahrnuje informace o subdodavatelích, o strojích a zařízeních, použitých materiálech a jejich dodavatelích. Pro nevýrobní podniky se tato část podnikatelského záměru označuje jako *obchodní plán* a opět se bude týkat buď nákupu zboží a služeb či popisu poskytování služeb klientům. [21]

### 2.6.8 Marketingový plán

Marketingovému plánu by měla předcházet důkladná situační analýza, která zahrnuje analýzu firmy a její nabídku, ale také její zákazníky, konkurenty a ostatní vnější vlivy. Za

pomoci SWOT analýzy, jejímž výstupem je definování silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti, pak můžeme analyzovat postavení firmy na trhu nebo její produkty. Po provedení těchto analýz podnik může začít plánovat cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout.

Marketing a následně prodej mohou významně ovlivnit úspěch firmy. Marketingová strategie budoucího podniku se bude nejprve zabývat rozhodnutími o výběru cílového trhu, určení tržní pozice nabízených produktů a vhodném marketingovém mixu.

Výběr cílového trhu byl již popsán výše. Další krok, určení tržní pozice produktů, je dán postavením nabízeného produktu mezi všemi konkurenčními produkty na trhu. Cílem firmy je představit konkurenční výhodu produktu a dostat produkt do povědomí zákazníků. [33]

Nástroje marketingového mixu již pracují s vybraným tržním segmentem a zvolenou tržní pozicí našich produktů. Základními nástroji marketingového mixu jsou tzv. *4P*:

- produkt (product) – je považován za jádro marketingu, neboť tvoří podstatu naší nabídky, atributy produktu jsou jeho design, vlastnosti, balení, záruky, materiál a další, podniky musí také zvážit možnosti patentové ochrany produktů, jedná-li se o nějaký inovační výrobek či službu,
- cena (price) – stanovení správné cenové politiky firmy na základě firemních cílů, cíle cenové politiky mohou být například orientace na maximalizaci zisku či orientace na co největší podíl na trhu, kde stanovení ceny je založeno na rozboru cen konkurence,
- distribuce (place) – rozhodnutí se, zda bude firma produkty prodávat přímo konečným zákazníkům nebo využije distribuční společnosti,
- propagace (promotion) – marketingová komunikace je jednou z nejviditelnějších složek marketingového mixu a zahrnuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, public relations a také přímý marketing. [33]

U služeb se velmi často využívá rozšířeného marketingového mixu, tzv. *8P*, kde doplňujícími proměnnými jsou balíčky (packaging - tvorba komplexních balíčků služeb), lidé (people), spolupráce (partnership), tvorba programů (programming). [31]

Součástí marketingového plánu je také harmonogram jednotlivých činností a rozpočet, který vyčísluje předpokládané marketingové náklady. Plán se v závěru obvykle doplňuje o přílohy obsahující výsledky výzkumů, tabulky a jiná data.

Marketingový plán by měl být sestavován pouze pro současnost a blízkou budoucnost a měl by popisovat i představy dalšího rozvoje nabízených výrobků a služeb či rozšíření trhů [21]

### **2.6.9 Organizační plán**

Tato část se úzce věnuje formě vlastnictví nového podniku, detailněji popisuje informace týkající se vedoucích pracovníků, jejich vzdělání a profesní zkušenosti. Je zde jasně vymezena nadřízenost a podřízenost vedení, která je zaznamenána i v organizačním diagramu. [21]

### **2.6.10 Hodnocení rizik**

Každý podnikatelský plán v sobě nese jistou míru nejistoty, proto by součástí každého plánu měla být analýza rizik, která se snaží těmto negativním důsledkům vývoje předcházet či je zmírnit. Jsou stanoveny čtyři klíčové kroky řízení rizika:

- identifikace rizikových faktorů, které pomohou určit, z jakých příčin podnik nedosáhne požadovaného záměru,
- kvantifikace rizik, jedná se o číselné vyjádření odhadu pravděpodobnosti výskytu daného rizika a kvantifikaci možných důsledků,
- plánování možných scénářů a příprava postupů a strategií v případě jejich naplnění, součástí procesu tvorby by měla být i jednoduchá finanční analýza možných dopadů na podnik,
- monitoring, soustředí se na průběžnou analýzu rizikových faktorů. [21]

### **2.6.11 Finanční plán**

Finanční plán tvoří jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Ukazuje nakolik je podnikatelský plán ekonomicky reálný, ale také stanovuje potřebnou výši investičního kapitálu. Jeho vypracování vyžaduje schopnost modelovat možné varianty budoucího vývoje. Plán se věnuje zejména těmto oblastem:

- plánovaným příjmům a výdajům v následujících třech letech (minimálně), včetně očekávaných tržeb a kalkulovaných nákladů,
- vývoj cash-flow pro následující tři roky,
- odhaduje rozvahu podniku. [21]

### **2.6.12 Přílohy**

Jedná se o přílohy ve formě fotografií, smluv, výpisů z obchodního rejstříku, certifikátů apod. Jednotlivé přílohy by měly být očíslovány a v textu by na ně měly být odkazy. [36]



## 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 3.1 Analýza odvětví

#### 3.1.1 Analýza trhu a zákazníků

Počet cestovních kanceláří činil v na konci roku 2012 v ČR celkem 1 501 CK. V porovnání s rokem 2011 to představuje nárůst 44 nových cestovních kanceláří. Jen v jihomoravském kraji působí něco málo přes 190 CK, takže lze konstatovat, že trh je téměř přeplněn. [23] Prodej zájezdů v posledních letech mírně klesá, ale počet cestovních kanceláří roste (meziročně o 44 nových CK). Přestože je trh v oblasti cestovního ruchu vysoce konkurenční, lze na něm nalézt mezery, které jsou příležitostí k podnikání.

Počet ekonomicky aktivních obyvatel ČR byl při posledním sčítání lidu kolem 5,5 milionů, z toho zaměstnaných je přibližně 4,5 milionu obyvatel. Nejvíce zaměstnaných je potom ve věkové skupině 35 až 39 let. Počet ekonomicky aktivních osob jihomoravského kraje v roce 2012 činil 561 000 osob (z toho zaměstnaných bylo 511 800 obyvatel). Z toho nejvíce ekonomicky aktivního obyvatelstva a zároveň zaměstnaných je ve věku od 25 – 59 (muži) a žen je nejvíce ve věku od 25 do 54 let. [15, Tab. 600]

Rok	Celkem	V ČR	Do zahraničí
2009	10 453 000	5 912 000	4 541 000
2010	10 189 000	5 866 000	4 323 000
2011	11 475 000	7 222 000	4 252 000
2012	11 727 000	7 358 000	4 369 000
2013	11 260 000	7 067 000	4 193 000

Tab. 3.1: Počet delších cest českých rezidentů v ČR a do zahraničí od roku 2010 do roku 2013

Zdroj: Český statistický úřad [13, Tab. 4.2], vlastní zpracování

V tabulce 3.1 je uveden počet delších cest (4 a více přenocování) českých rezidentů v ČR a do zahraničí od roku 2010 do roku 2013.

Do roku 2009 počet delších cest každoročně mírně vzrostl, ale mezi roky 2009 a 2010 byl zaznamenán pokles zahraničních i domácích cest, který byl dán především dopady hospodářské krize v roce 2008. Důsledkem toho více lidí v následujícím roce upřednostnilo dovolenou v České republice. Od roku 2011 se počet jak domácích, tak zahraničních cest opět zvýšil, ovšem v roce 2013 byl tento počet nižší. Důvodem těchto výkyvů je to, že lidé jsou stále hodně opatrní a z obavy ztráty příjmů a nestabilní ekonomické situace volí buď dovolenou v Česku či nejedou na dovolenou každý rok. [13, Tab. 4.2]

Hlavním účelem těchto delších cest zůstává rekreace, dovolená a volný čas. Dalšími účely jsou návštěvy příbuzných a známých a zdravotní pobyty. Rostoucí zájem o lidské zdraví se pozitivně projevují také v cestovním ruchu. Pro CK se zde nabízí velká příležitost pořádání léčebných a wellness pobytů a prostor pro lázeňský cestovní ruch.

Dle preferencí v ubytování stále nejvíce lidí volí hotel a podobná zařízení s nejčastější délkou přenocování 4 až 7 dní. Ovšem od roku 2011 do roku 2013 se začíná projevovat i rostoucí trend cest s délkou 8 až 14 dní.

Rok	Zájezd s CK/CA
2010	2 225 000
2011	2 088 000
2012	2 182 000
2013	2 183 000

Tab. 3.2: Počet cest s využitím CK nebo CA

Zdroj: Český statistický úřad [13, Tab. 4.1], vlastní zpracování

Při těchto delších cestách lidé volí nejčastěji individuální organizaci a na druhém místě zájezd s cestovní kanceláří či agenturou. Vývoj počtu cest s využitím CK nebo CA je v tabulce 3.2.

Opět jde pozorovat pokles zájmu o dovolenou přes CK/CA mezi roku 2010 a 2011, kdy lidé více upřednostnili dovolenou v ČR organizovanou na vlastní pěst. V posledních letech ale dochází k pozvolnému nárůstu počtu zájezdů organizovaných cestovními kancelářemi či agenturami.

Průměrné výdaje na jednu delší cestu do zahraničí v roce 2011 byly 11 353 Kč a v roce 2012 se tato částka zvýšila na 11 756 Kč, z toho průměrné výdaje na jeden den v zahraničí v roce 2011 činily 1 239 Kč a v roce 2012 až 1 269 Kč. Nutno říct, že se jedná o daleko nižší průměrné částky než v předchozích letech, kdy například v roce 2008 průměrné výdaje na delší cestu do zahraničí byly 15 122 Kč anebo v roce 2009 14 127 Kč. Snižující výdaje na cesty do zahraničí jsou samozřejmě velkou hrozbou pro cestovní kanceláře. [13, Tab. 4.1]

V rámci kratších zahraničních cest (do 3 dnů) lze pozorovat mírný nárůst a to i v průměrných výdajích vynaložených na tyto cesty. Počet kratších cest je sice mnohonásobně nižší než delších (v roce 2013 počet kratších cest do zahraničí činil 1 111), pro CK se ale naskytá příležitost k rozšíření nabídky kratších prodloužených víkendů, eurovíkendů a víkendových pobytů.

K nejnavštěvovanějším destinacím Čechů se řadí již tradičně Chorvatsko, dále Slovensko, Řecko (zejména řecké ostrovy) a Rakousko. K oblíbeným destinacím patří také Egypt a Turecko. K deseti nejoblíbenějším státům se řadí i Španělsko a Francie. [25]

### 3.1.2 Analýza cílových zákazníků

Cílovým segmentem cestovní kanceláře Mango jsou klienti ve věku od 26 do 55 let, kteří jsou ekonomicky aktivní, mají střední a vyšší příjmy, rádi cestují a mají zájem o vyzkoušení netradičních zážitkových aktivit během cest a bydlí v jihomoravském kraji.

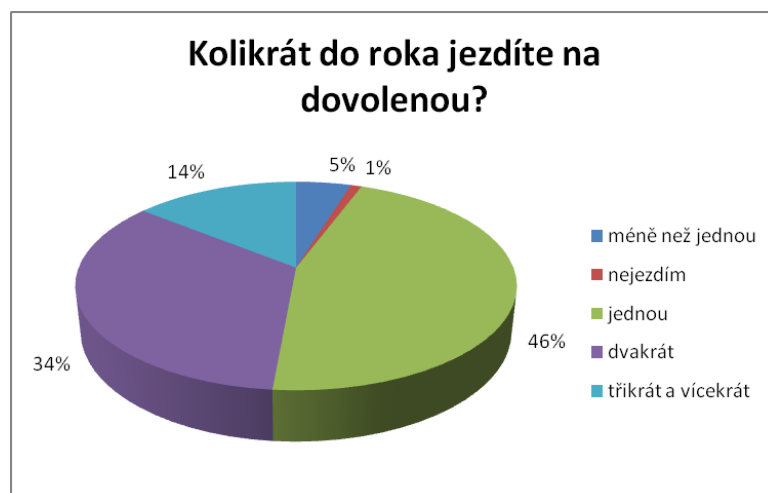
Pro hlubší poznání potřeb této cílové skupiny bylo provedeno dotazníkové šetření.

### 3.1.3 Dotazníkové šetření

Celkový počet respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření, byl 135 lidí. Z toho počet respondentů z cílové skupiny činil 105 lidí. Dotazník byl tedy dále zpracováván se zaměřením na tuto cílovou skupinu. Dotazníkové šetření probíhalo během února 2014 využitím nástroje Google Forms. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze A.

#### Analýza respondentů z hlediska nákupního chování a preferencí

Tato část analýzy bude sloužit jednak k zjištění nákupního chování cílové skupiny klientů při nákupu dovolené, jež bude zároveň důležitým podkladem k zjištění budoucích tržeb, ale i k analýze preferencí z hlediska typu dovolené a jejího programu.



Obr. 3.1: Počet dovolených do roka

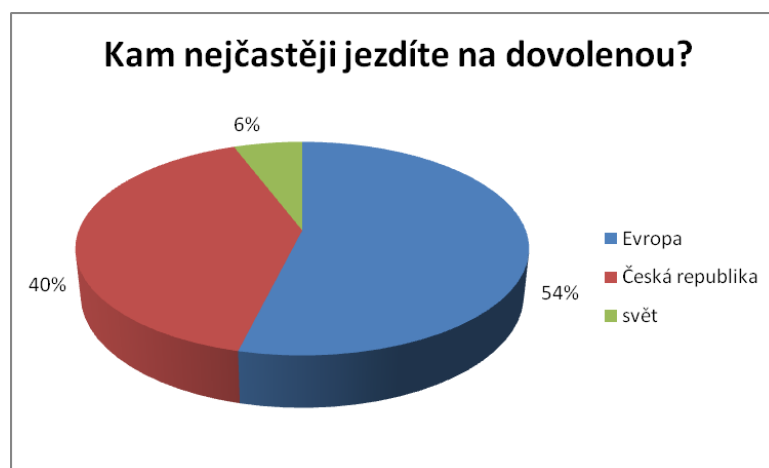
Vlastní zpracování

První otázka zjišťovala, kolikrát do roka jezdí dotazovaní na dovolenou (obrázek 3.1). Celkem 51 % respondentů uvádí, že jezdí jednou ročně a 34 % až dvakrát ročně. Dokonce 14 % dotázaných si dopřává dovolenou třikrát a vícekrát do roka. Na základě těchto výsledků lze pozitivně zkonstatovat, že lidé si přes rok dopřejí alespoň jednu dovolenou nejčastěji v letním období (viz obrázek č. 7). Pouze 1 % z celkového počtu respondentů

na dovolenou vůbec nejedí a 5 % jezdí méně než jednou (například jedenkrát za dva roky).

Další dotaz se týká preference výběru lokality pro dovolenou (obrázek 3.2). Nejvíce respondentů volí pro dovolenou Evropu (celkem 54 % respondentů). Zájezdy do Chorvatska a Itálie jsou tradičně mezi českými klienty nejoblíbenější, stále rostoucí zájem u pobytových zájezdů je také o Řecko a Turecko. Nejnavštěvovanějšími místy pro poznávací dovolenou zůstávají evropské metropole Paříž a Londýn. Pro klienty je dovolená v Evropě také finančně přívětivější.

Druhou nejčastější volbou je dovolená v České republice, kterou volí 40 % z dotázaných respondentů. Důvodem této volby může být nejen fakt, že Češi začínají více objevovat krásy tuzemska, ale zejména i finanční náročnost dovolené. Zbylých 6 % respondentů nejčastěji jezdí do dalších koutů světa mimo Evropu.



Obr. 3.2: Preference respondentů z hlediska lokality

Vlastní zpracování

Dále bylo třeba zjistit, jaká je nejčastější délka dovolené (obrázek 3.3). Dle údajů na ČSÚ je v současnosti nejpreferovanější délka dovolené 4 až 7 dní. [13, Tab. 4.1] Tento fakt se potvrdil i v dotazníkovém šetření, jak lze pozorovat na grafu v obrázku č. 5, kdy 48 % dotázaných respondentů upřednostňuje délku dovolené 5 až 7 dní.

Druhou volbou je délka 8 až 10 dní, kterou preferuje 29 % respondentů. Až 14 denní dovolenou uvádí 12 % dotázaných. Dvoudenní dovolenou či prodloužené víkendy v délce 2 až 4 dny volí 11 %.

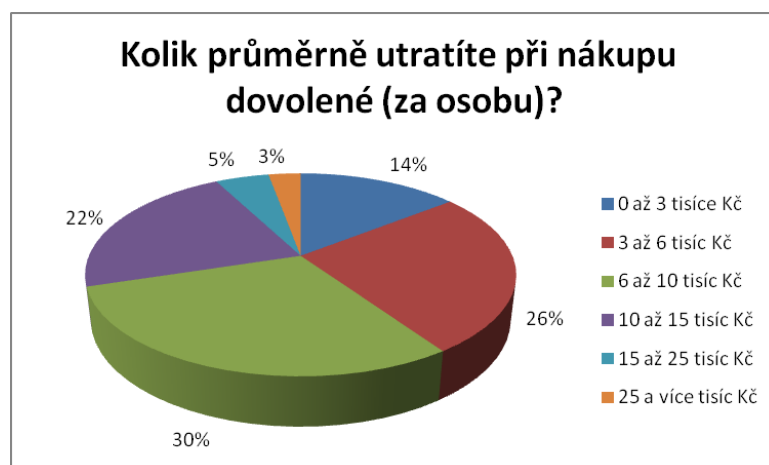


Obr. 3.3: Nejčastější délka dovolené respondentů

Vlastní zpracování

Průměrná útrata respondentů při nákupu dovolené je jednou z nejdůležitějších otázek, kterou CK musí brát v úvahu při tvorbě zájezdů a také je tato informace důležitá pro budoucí predikci tržeb CK.

Jak ukazuje graf na obrázku 3.4, 30 % respondentů utratí za nákup dovolené 6 až 10 tisíc Kč za osobu. Druhou nejčastější volbou (a to 26 % respondentů) je útrata 3 až 6 tisíc Kč, kdy klienti vybírají levnější typ zahraniční dovolené či kratší dovolenou anebo například dovolenou strávenou v ČR. Třetí velkou skupinou je 22 % respondentů, kteří za dovolenou utratí v průměru 10 až 15 tisíc Kč za osobu. A 14 % dotazovaných utratí za dovolenou méně než 3 tisíce Kč za osobu. Další hodnoty jsou znázorněny v obrázku 3.4.



Obr. 3.4: Průměrná útrata při nákupu dovolené

Vlastní zpracování

Obrázek 3.5 znázorňuje graf s optimálním obdobím dovolené. Až 60 % respondentů z cílové skupiny preferují pro dovolenou letní období, a že hlavní letní sezóna zůstává nadále tou nejoblíbenější. Nicméně stále větší zájem začíná být i o mimosezónní dovolenou, a to jak posezónní (měsíce září, říjen), tak nově i o tu předsezónní (květen, červen). V těchto měsících je možné si dopřát opravdu vysoký standard za mnohem méně peněz a většího klidu v destinacích. [37]

Dle dotazníkového šetření mimosezónní dovolenou upřednostňuje 25 % respondentů a dovolenou v zimním období volí 15 % z účastníků průzkumu.



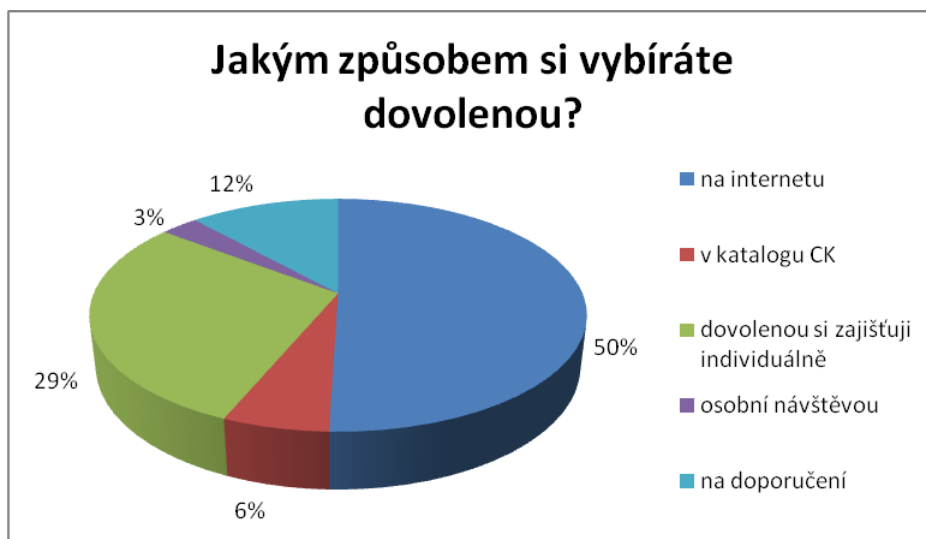
Obr. 3.5: Preferované roční období dovolené

Vlastní zpracování

Další částí, která byla v rámci dotazování analyzována, je způsob výběru dovolené. Tato oblast je pro nově vznikající CK důležitá především při vhodné propagaci.

Z grafu na obrázku 3.6 vyplývá, že nejčastěji dotazovaní respondenti volí výběr dovolené na internetu (tuto možnost zvolilo 50 % dotázaných) a lze očekávat, že se v budoucnu bude stále více prodejů uskutečňovat právě na internetu. Dále 29 % respondentů uvádí, že si zajišťují dovolenou individuálně bez využití služeb cestovních kanceláří či agentur. Tuto možnost volí převážně mladí lidé, ale i lidé činorodé a dobrodružné povahy, kteří nevyžadují komfort při cestování s CK a rádi si svou dovolenou naplánují a zajistí sami. S rostoucí informovaností jsou lidé daleko více samostatní při nákupu letenek a při rezervaci ubytování (např. prostřednictvím webových stránek Booking.com, které nabízí on-line ubytování v různých světových destinacích).

Tento trend individuální organizace dovolené představuje pro cestovní kanceláře velkou hrozbu do budoucna, ale přesto je stále větší skupina těch, kteří volí jistoty a komfort s CK, kdy se nemusí o nic starat, řešit jazykové bariéry a jakékoli nenadálé problémy za ně řeší zástupci kanceláře.



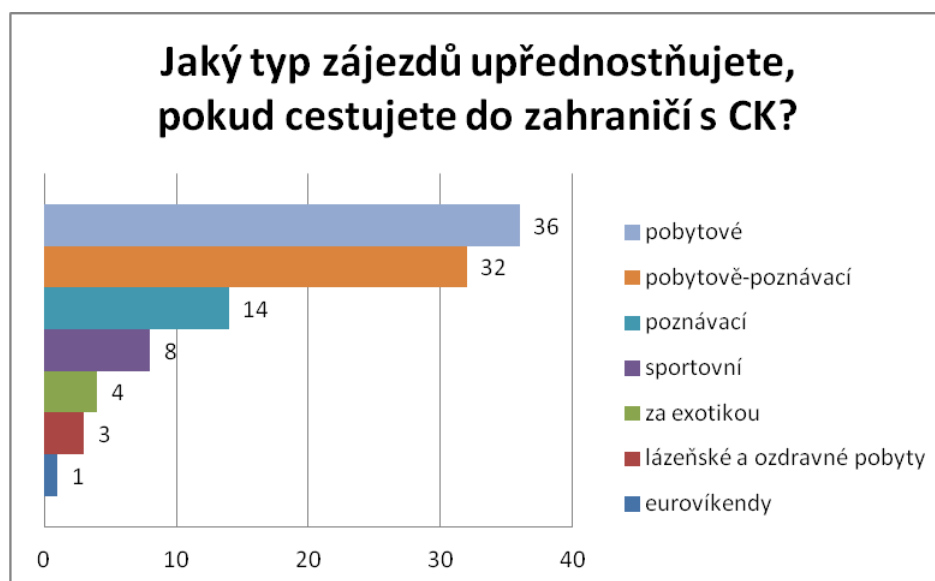
Obr. 3.6: Způsob výběru dovolené

Vlastní zpracování

Třetí velkou skupinou jsou respondenti, kteří preferují výběr dovolené na doporučení rodiny, přátel či známých (12 % ze všech dotázaných). Doporučení je nejlepší reklamou a u cestovních kanceláří to platí dvojnásob. Je proto důležité, aby se cestovní kancelář snažila o maximální spokojenost svých klientů. Budou-li spokojeni, mohou CK doporučit svým známým a přátelům a navíc se spokojení klienti k CK mohou opět vrátit. Dále respondenti uvádí výběr dovolené z katalogu cestovní kanceláře (6 %) anebo osobní návštěvou v kanceláři (3 %).

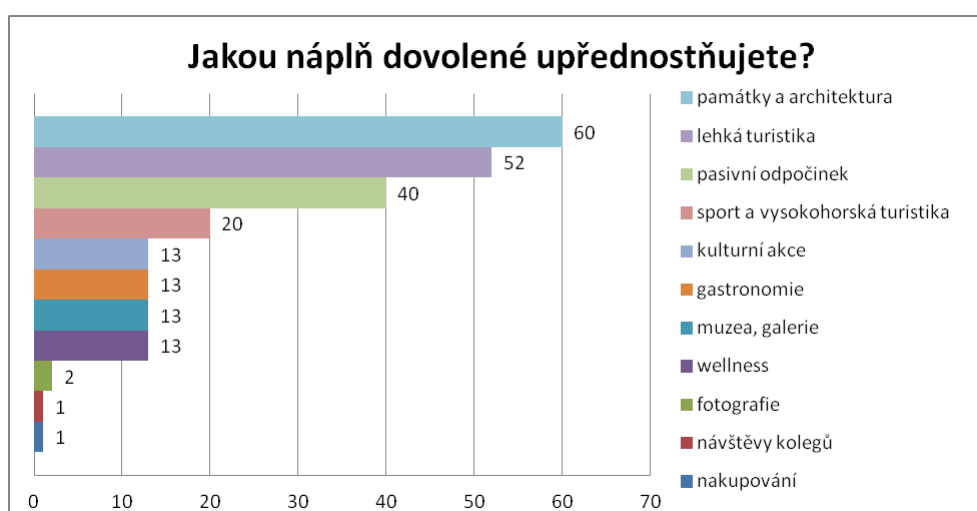
Preference respondentů dle typu zájezdu lze pozorovat v grafu na obrázku 3.7. Na tuto otázku neodpovídali respondenti, kteří v předchozí otázce (obrázek 3.6) odpověděli, že si dovolenou zajišťují individuálně bez využití služeb CK nebo CA.

Nejvíce respondentů dává přednost pobytovým zájezdům (celkem 36 z dotazovaných). Hned na druhém místě jsou pobytově-poznávací zájezdy, které volí 32 dotazovaných. Zájem o poznávací zájezdy uvádí 14 dotázaných a o zájezdy se sportovním zaměřením 8 respondentů. Odpovědi zbývajících respondentů jsou zaznamenány v grafu na obrázku 3.7.



Obr. 3.7: Preference z hlediska typu zájezdů

Vlastní zpracování

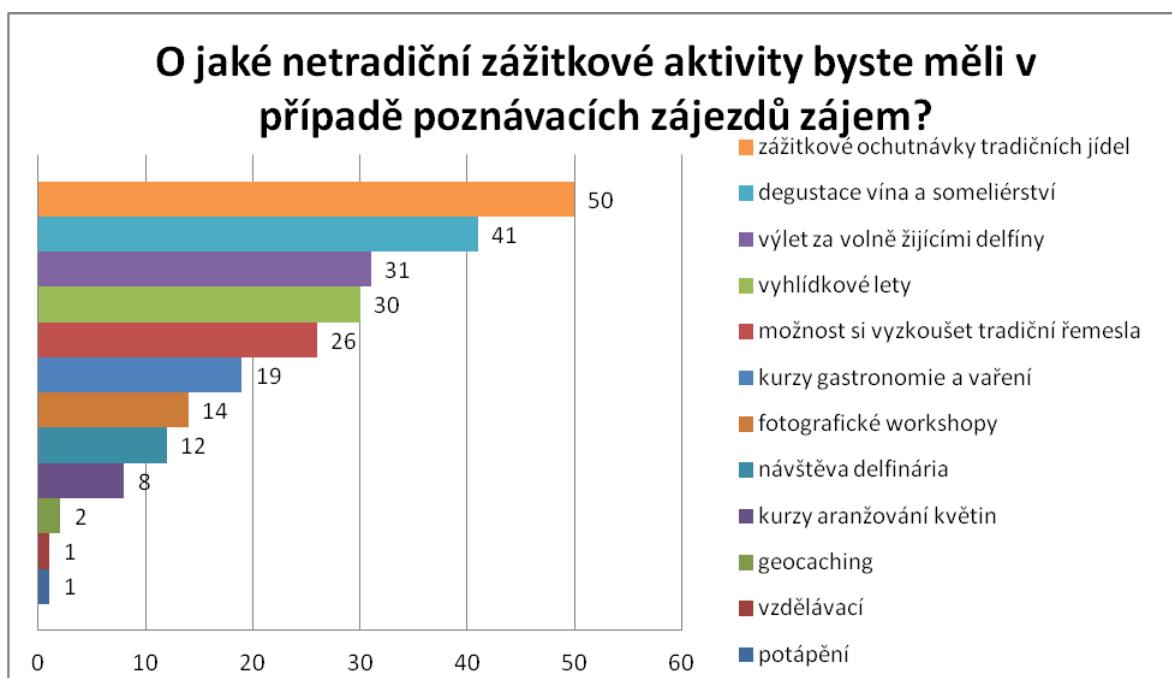


Obr. 3.8: Náplň dovolené

Vlastní zpracování

Z pohledu preferované náplně dovolené, nejvíce respondentů uvádí zájem o památky a architekturu (celkem 60 odpovědí). Lehkou turistiku volí 52 respondentů. Na třetím místě zůstává pasivní odpočinek, který preferuje 40 respondentů. Dalšími častějšími odpovědi dotázaných jsou sport a vysokohorská turistika, kulturní akce, zájem o gastronomii, muzea a galerie či wellness. Všechny ostatní odpovědi znázorňuje graf na obrázku 3.8.





Obr. 3.9: Zájem o netradiční zážitkové aktivity

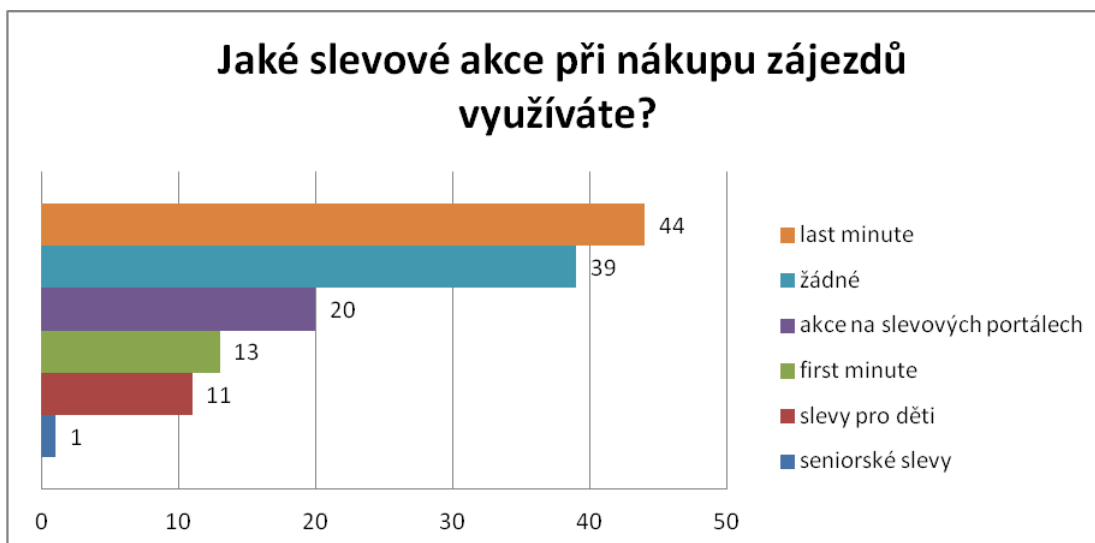
Vlastní zpracování

Otázka týkající se zájmu o netradiční zážitkové aktivity během zájezdu je pro nově vznikající CK jednou z nejdůležitějších, neboť právě ty nejčastěji zvolené možnosti CK zařadí do programu svých zájezdů. Tyto zážitkové aktivity zpestří program klasických pobytových či poznávacích zájezdů od běžné konkurence.

Jak lze pozorovat z grafu na obrázku 3.9, tak nejvíce dotázaných má zájem o zážitkové ochutnávky tradičních jídel (celkem 50 zaznamenaných odpovědí). Druhou nejčastější volbou je degustace vína a someliérství, které volí 41 respondentů. Velký zájem je také o výlet za volně žijícími delfíny (celkem 31 odpovědí) a také o vyhlídkové lety, které volí 30 dotázaných. Další aktivity, o které mají respondenti zájem, jsou možnost vyzkoušet si tradiční řemesla, kurzy gastronomie a vaření, fotografické workshopy či návštěvu delfinária. Naopak nejmenší zájem dotazovaní jeví o kurzy aranžování květin a geocaching.

Další zkoumanou oblastí, na kterou se zaměřilo dotazníkové šetření, bylo využívání slev při nákupu dovolené (obrázek 3.10). Odpovědi budou zohledněny také jako podklad pro tvorbu marketingové plánu.

Nejoblíbenější slevovou akcí při nákupu zájezdů jsou nákupy na last minute. Tento typ slevy klienti využívají zejména u pobytových zájezdů, kdy mohou koupit zájezd až několik desítek procent levněji. Nevýhodou ovšem zůstává omezená nabídka CK (zpravidla doprodej zájezdů, které se jim nepodařilo prodat) a omezený počet míst. Přesto tento typ slevy zůstává nejvíce populární a mnoho klientů odkládá nákup dovolené právě na



Obr. 3.10: Využití slevových akcí při nákupu zájezdů

Vlastní zpracování

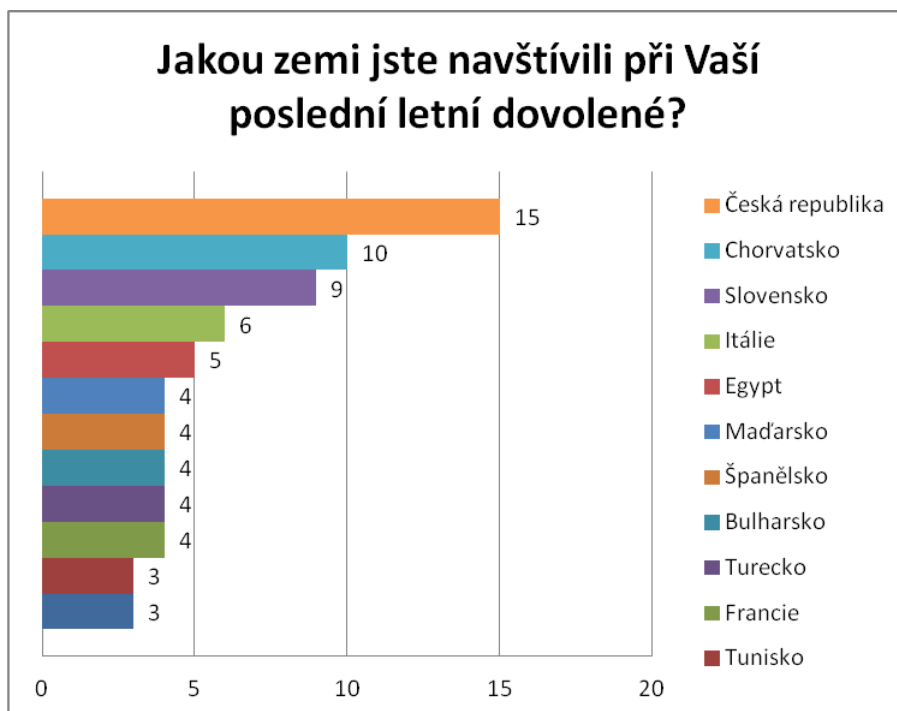
konec léta, aby ji mohli koupit na last minute.

Celkem 39 respondentů uvádí, že při nákupu dovolené nevyužívá žádné slevové akce. Pro CK je tento stav nejvýhodnější, společně s nákupem na first minute (uvádí celkem 13 respondentů), kdy poskytne klientům slevu za brzký nákup. Většinou se tato sleva pohybuje okolo 15 % slevy z ceny zájezdu. Nákup na slevových portálech, který je České republice velmi oblíbený především prodej krátkodobých pobytů, upřednostňuje 20 z dotázaných respondentů. Slevy pro děti při nákupu zájezdů uvádí 11 ze všech dotázaných.

Účelem dvou posledních doplňujících otázek dotazníkového šetření bylo zjistit, kam skutečně dotazovaní jezdí na dovolenou a jaký typ dopravních prostředků při cestě využívají. Tyto odpovědi jsou více vypovídající o jejich skutečných preferencích (jaké destinace preferují), než kdyby odpovídali, kam by rádi jeli na dovolenou, když na tuto dovolenou vůbec nemusí mít finanční prostředky.

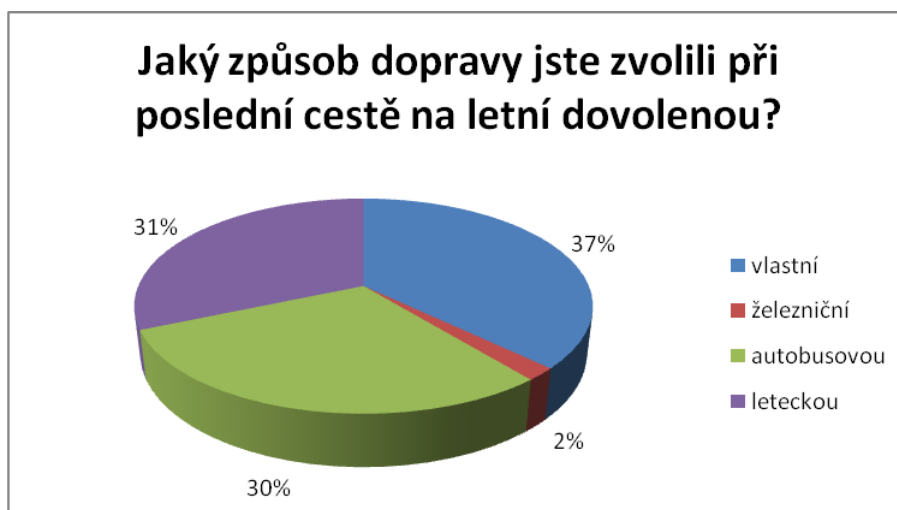
Cílové destinace respondentů při poslední letní dovolené jsou znázorněny v grafu na obrázku 3.11. V grafu jsou zaznamenány odpovědi, které zvolilo 3 a více respondentů. Nejvíce dotázaných uvádí, že poslední dovolenou strávili v České republice (a to celkem 15 respondentů). Druhým nejčastějším místem dovolené bylo Chorvatsko, které navštívilo 10 dotázaných. Častým místem dovolené Čechů je také Slovensko, jež uvádí 9 respondentů, a Itálie, kterou navštívilo 6 z dotázaných respondentů. Ostatní odpovědi jsou zaznamenány v grafu na obrázku 3.11.

Doplňující otázka vztahující se k předcházející otázce (jakou zemi jste navštívili při poslední dovolené) se týká způsobu dopravy na poslední dovolenou. Nejvíce respondentů uvádí vlastní dopravu (celkem 37 % ze všech respondentů). Vlastní dopravu uváděli pře-



Obr. 3.11: Navštívená země při poslední letní dovolené

Vlastní zpracování



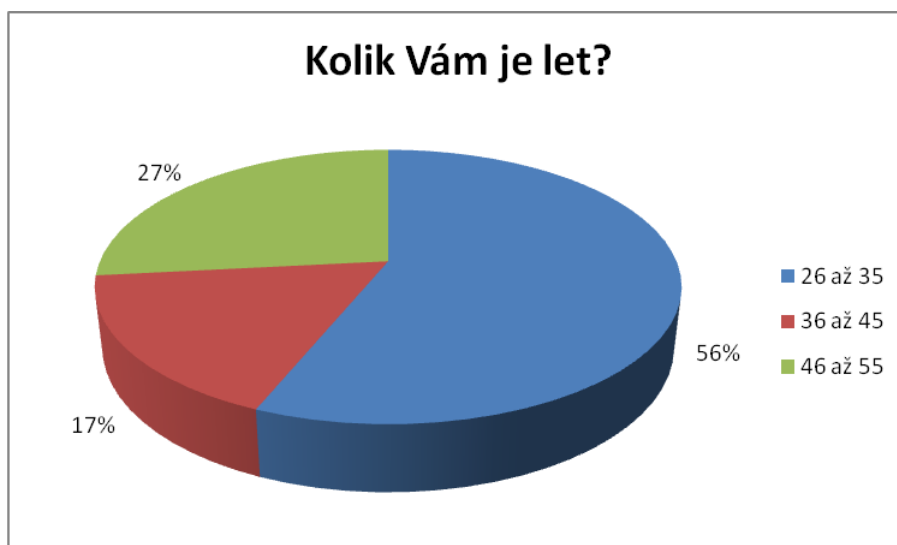
Obr. 3.12: Doprava na poslední letní dovolenou

Vlastní zpracování

devším respondenti, kteří cestují po ČR nebo do okolních států. Téměř shodně dotazovaní respondenti využili při poslední cestě na dovolenou leteckou dopravu (31 % z nich) a autobusovou dopravu (30 % dotázaných). Železniční přepravu využila jen 2 % respondentů.

### Analýza respondentů z hlediska věku, pohlaví a dalších faktorů

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 105 respondentů v cílové skupině, z toho bylo zastoupeno 26 mužů a 79 žen. Všichni dotazovaní respondenti pochází z Jihomoravského kraje. Dle věkové struktury respondentů cílové skupiny CK lze konstatovat, že největší skupinu všech dotázaných tvoří mladí lidé ve věku 26 až 35 let (a to 56 % respondentů). Druhou nejpočetnější skupinu tvoří lidé středního věku 46 až 55 let (27 %). Nejmenší věkovou skupinou jsou respondenti ve věku 36 až 45 let. Graf znázorňující věkovou strukturu respondentů je zobrazen na obrázku 3.13.

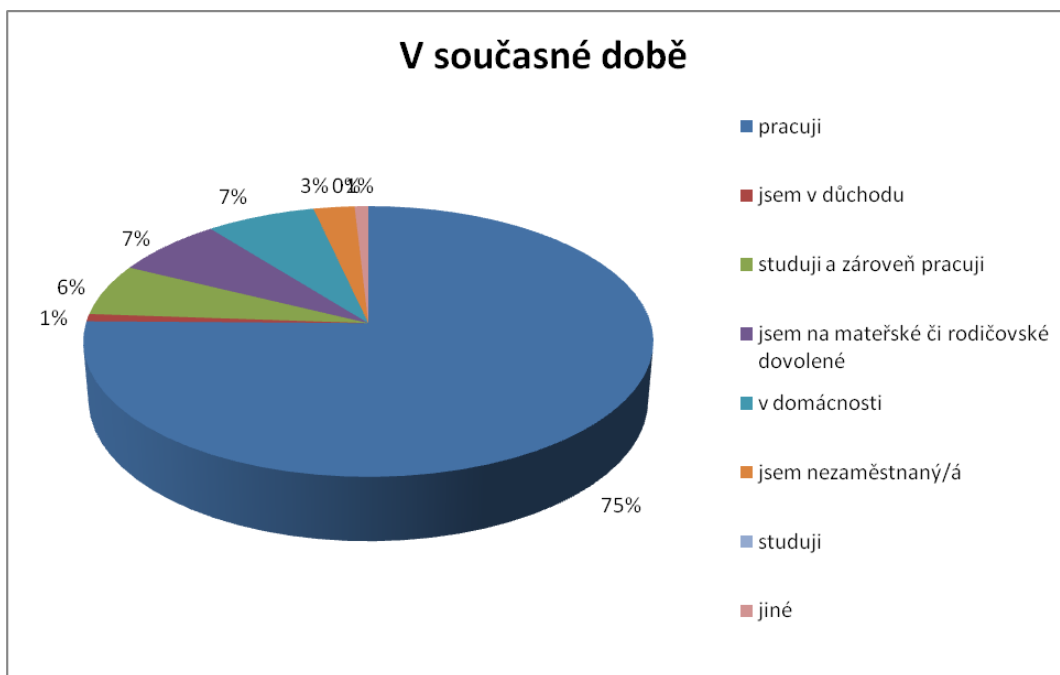


Obr. 3.13: Věková struktura respondentů

Vlastní zpracování

Obrázek 3.14 zachycuje ekonomickou aktivitu dotázaných respondentů. Největší význam pro CK mají respondenti, kteří již pracují a mají tedy stálý příjem a disponují určitými finančními prostředky pro nákup dovolené. Z dotázaných respondentů 75 % pracuje. Dále shodně po 7 % z respondentů uvádí, že jsou na mateřské či rodičovské dovolené a v domácnosti. Lze předpokládat, že u těchto dvou skupin nelze očekávat příliš velké finanční výdaje, takže pro CK nepředstavují významnou skupinu budoucích klientů. Další 6 % dotázaných respondentů studuje a zároveň pracuje, jedná o respondenty ve věku do 25 let, proto pro CK není tato skupina tak klíčová. Zbytek dotázaných je buď nezaměstnaných (3 %), v důchodu (1 %) anebo uvádí jinou činnost (1 %).

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů je znázorněno v grafu na obrázku 3.15. Z grafu je patrné, že největší skupinu oslovených respondentů tvoří vysokoškoláci (a to 55 % dotázaných). Na druhém místě jsou respondenti se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou (33 %). Zbýlých 7 % respondentů má vyšší odborné vzdělání a 5 %



Obr. 3.14: Ekonomická aktivita respondentů

Vlastní zpracování

dotázaných má pouze výuční list. Tyto dvě skupiny největší skupiny respondentů, s vysokoškolským a středoškolským vzděláním, budou těmi nejhlavnějšími pro nově vznikající CK.



Obr. 3.15: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Vlastní zpracování

## 3.2 SLEPT analýza

### 3.2.1 Sociální a demografické okolí podniku

K základním demografickým faktorům patří velikost populace. Česká republika eviduje k 31. prosinci 2013 celkem 10 512 419 obyvatel. Vývoj počtu obyvatel za posledních šest let je znázorněn v tabulce 3.3.

Rok	Počet obyvatel ČR k 31. 12.
2008	10 468 000
2009	10 507 000
2010	10 533 000
2011	10 505 000
2012	10 516 000
2013	10 512 000

Tab. 3.3: Vývoj počtu obyvatel ČR

Zdroj: Český statistický úřad [10, Tab. 01.01], vlastní zpracování

Počet obyvatel ČR od roku 2002 do roku 2010 každoročně mírně vzrostl, a to především proto, že v tomto počtu je zahrnut i počet všech imigrantů, který byl v těchto letech také rostoucí. Tento stav tedy nebyl dán tím, že by se zvýšil přirozený přírůstek nově narozených dětí anebo tím, že snížila úmrtnost. Naopak počet narozených dětí v ČR od roku 2008 stále klesá. [10]

Co se týče věkové struktury obyvatelstva, lze v České republice, stejně jako v jiných západoevropských státech, pozorovat demografické změny ve prospěch starších obyvatel. Počet obyvatel ve věku 65 a více již dlouhodobě roste a očekává se do budoucna, že tento trend bude pokračovat. Pro cestovní kanceláře tento vývoj může znamenat příležitost k rozšíření nabídky pro klienty seniory 55+. Největší skupinu tvoří lidé ve věku 15 až 64 let (v roce 2012 přes 64 % všech obyvatel ČR), jejichž počet ovšem od roku 2008 mírně klesá. Do roku 2101 se očekává trvalý nárůst počtu obyvatel ve věku 65 a více let a klesající počet obyvatel ve věku 15 až 64 let. [11]

Dalším velmi důležitými demografickými faktory, které zásadním způsobem ovlivňují cestovní ruch, jsou příjmy a výdaje domácností. Vývoj průměrné měsíční nominální mzdy je znázorněn v tabulce 3.4. Lze spatřovat každoroční nárůst průměrné nominální mzdy, nicméně při zohlednění nárůstu cenové inflace dochází již v posledních letech k poklesu reálné úrovně průměrných mezd. Výdaje domácností na spotřebu se snižují a lidé z obav ze svých nejistých budoucích příjmů či ztráty zaměstnání vynakládají své výdaje spíše

na nezbytné položky, jako jsou potraviny, bydlení, oděvy, obuv a telekomunikační služby, nikoliv na cestovní ruch a rekreaci, což může být hrozbu pro cestovní kanceláře. [26]

Rok	Nom. měsíční mzda v Kč	Index nom. mzdy SOPR=100	Index reálné mzdy SOPR=100
2009	23344	103,3	102,3
2010	23864	102,2	100,7
2011	24455	102,5	100,6
2012	25112	102,7	99,4
2013	25128	100,1	98,7

Tab. 3.4: Vývoj průměrné měsíční mzdy

Zdroj: Český statistický úřad [12, Tab. 1], vlastní zpracování

Podíl výdajů domácností na dovolenou s komplexními službami od roku 1990 rostl z 0,5 % na 2,5 % v roce 2005 a od té doby má klesající tendenci. V letech 2010-2011 se stabilizoval na 1,8 %. [10, Tab. 10.01]

Sociální faktory ve smyslu cestovního ruchu představují hlavně hodnoty a postoje lidí a jejich životní styl. Cestovní kanceláře by měly sledovat preference svých klientů a to, jaké jsou jejich výdaje na dovolenou (delší cesty do zahraničí) anebo jaké jsou nejnavštěvovanější destinace.

Průměrné výdaje na jednu delší cestu do zahraničí v roce 2011 byly 11 353 Kč a v roce 2012 se tato částka zvýšila na 11 756 Kč, z toho průměrné výdaje na jeden den v zahraničí v roce 2011 činily 1 239 Kč a v roce 2012 až 1 269 Kč. [13, Tab. 4.1]

### 3.2.2 Legislativní okolí podniku

Jak bylo uvedeno v teoretické části, nejdůležitějším zákonem upravující podmínky založení a provozování cestovní kanceláře je Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Zákon bývá někdy zkráceně nazýván jako *zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu*, neboť vymezuje základní pojmy v cestovním ruchu.

Stejně tak bylo uvedeno že, provozování cestovní kanceláře spadá mezi živnosti koncesované. Podmínky založení koncesované živnosti a řízení o koncesi podléhá režimu zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Zájemce proto musí podat žádost o vydání koncesní listiny na příslušném živnostenském úřadě.

Jistou hrozbu, především pro menší cestovní kanceláře, představuje návrh novely zákona č. 159/1999 Sb., která navrhuje, aby limit pojistného byl minimálně 4 000 000 Kč,

pokud má CK nabízí, organizuje a prodává zájezdy, jejichž součástí tvoří i letecká či námořní doprava. Pokud je součástí zájezdu jiný typ dopravy, limit pojistného by měl být u těchto CK 1 000 000 Kč. Pro malé cestovní kanceláře může tento limit být obtížný, pokud nemají takový objem tržeb, musely by pravděpodobně zvýšit ceny zájezdů. Zatím návrh novely zákona prošel prvním čtením, ale poté byla poslanecká sněmovna rozpuštěna, takže nebyl dále projednán. [38]

Jednou z nejdiskutovanějších novinek, která do českého právního řádu přišla z evropského práva, je tzv. *újma z narušení dovolené*. Jedná se o nehmotnou osobní újmu způsobenou porušením povinnosti pořadatelem, za kterou odpovídá. Nejčastěji se jedná například o nenaplnění v slibované lokalitě ubytování. [30]

Česká legislativa je vstupem ČR do Evropské unie v roce 2004 významně ovlivněna také legislativou evropskou. K zásadním předpisům evropského společenství v oblasti cestovního ruchu patří Směrnice Rady č. 90/314/EHS o souborných službách pro cesty, pobyty a zájezdy. Z této směrnice vychází zákon č. 159/1999 Sb. Dalšími významnými předpisy jsou Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 2006/2004 o spolupráci mezi vnitrostátními orgány příslušnými pro vymáhání dodržování zákonů na ochranu zájmů spotřebitele či Směrnice Evropského parlamentu a Rady (ES) 2006/123/ES o službách na vnitřním trhu. [24]

Cestovní kanceláře v České republice se mohou sdružovat v profesních organizacích, z nichž nejvýznamnějšími jsou Asociace cestovních kanceláří (ACK ČR) a Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (AČCKA). Jedná se o subjekty, které sdružují cestovní kanceláře i agentury (v případě AČCKA), které se zabývají jak příjezdovým, tak výjezdovým cestovním ruchem. Posláním těchto asociací je ochrana zájmů svých členů, pravidelně je informovat o novinkách a trendech v cestovním ruchu a o legislativních změnách. Asociace zasahují také proti nekalé konkurenci a hájí zájmy svých členů při jednání s ministerstvy a v dalších otázkách týkajících se cestovního ruchu. Rovněž nabízí svým členům zvýhodněnou účast na veletrzích cestovního ruchu, podporu prodeje produktů svých členů či právní konzultace. Členství v těchto asociacích je dobrovolné a je třeba doporučení alespoň dvou stávajících členů. Členové platí zpravidla jednorázový vstupní poplatek a roční členské příspěvky dle velikosti organizace.[1]

### 3.2.3 Ekonomické okolí

Cestovní ruch představuje důležitou oblast národního hospodářství a je také jedním z nejrychleji se rozvíjejících průmyslů světa. Ovšem stejně jako ostatní služby se vyznačuje vysokou závislostí na stavu ekonomiky. K posouzení stavu ekonomiky s vlivem na cestovní ruch budou zkoumány makroekonomické indikátory, a to HDP, nezaměstnanost, inflace a směnné kurzy. Hrubý domácí produkt (HDP) je základním národohospodářským



ukazatelem pro měření výkonnosti celé ekonomiky. Je ukazatelem nově vytvořené hodnoty (statků a služeb) v daném období a na určitém území. HDP přepočítaný na obyvatele slouží zároveň jako měřítko životní úrovně obyvatel. [2]

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HDP (mld. Kč)	3 662,6	3 848,4	3 758,9	3 790,9	3 823,4	3 845,9	3 883,8

Tab. 3.5: Vývoj HDP v letech 2007 až 2013 v běžných cenách

Zdroj: Český statistický úřad [14, Tab. N], vlastní zpracování

V tabulce 3.5 je znázorněn vývoj HDP v ČR v letech 2007 až 2013. HDP ČR vykazovalo růst až do roku 2009, kdy byl pokles HDP způsoben především dopady hospodářské krize v roce 2008 a 2009. Od roku 2009 začalo HDP opět mírně růst a hodnoty před hospodářskou krizí bylo dosaženo až v roce 2013. [14, Tab. N]

V posledním 4. čtvrtletí roku 2013 HDP očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy meziročně poklesl o 0,9 % oproti stejnému čtvrtletí roku 2012. Ministerstvo financí dále očekává v roce 2014 růst hrubého domácího produktu, nízkou inflaci a stagnaci zaměstnanosti. [2]

Pokud by HDP klesalo, tak by hrozila možnost, že lidem nezbude tolik peněz na statky s nižší prioritou. Nyní se však zdá, že je ekonomika na konci recese a bude následovat mírný růst HPD v řádu 1 až 2 % ročně.

Negativním makroekonomickým faktorem, který vede k poklesu poptávky po službách cestovních kanceláří, je nezaměstnanost. Zde je třeba rozlišit zaměstnanost dobrovolnou a nedobrovolnou, která je měřena ukazatelem míry nezaměstnanosti v procentech. Podíl nezaměstnaných osob v České republice k 31. 3. 2014 činil 8,3 %. Od roku 2008, kdy celková míra nezaměstnanosti činila 4,4 %, se míra nezaměstnanosti každoročně zvyšuje (výjimkou byl rok. 2011, kdy míra nezaměstnanosti dosáhla 6,7 %). Se zvyšující se nezaměstnaností či strachu ze ztráty zaměstnání hrozí, že lidé budou utrácet méně peněžních prostředků na rekreaci a dovolenou nebo budou vyhledávat levnější možnosti dovolené, například zvolí dovolenou v ČR. [16]

Inflace značí všeobecný růst cenové hladiny v čase, jež vede k poklesu kupní síly peněz. Český statistický úřad vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Průměrná roční míra inflace (hodnota téhož ukazatele v prosinci daného roku) v roce 2012 dosáhla 3,3 %, což je od roku 2009, kdy míra inflace byla 1 %, nejvyšší hodnota. [10, Tab. 03.04]

Průměrná roční míra inflace v roce 2013 činila 1,4 %. Česká národní banka prognózuje míru inflace pro rok 2014 přibližně 1 %. [5]

Cestovní kanceláře musí už při tvorbě zájezdů sledovat aktuální měnové kurzy. Při cestování v rámci Evropy bude CK nejvíce zajímat vývoj a stav eura k české koruně. Kurz

se v současnosti pohybuje nad 27 CZK/EUR. ČNB začala od listopadu 2013 intervenci k oslabení koruny nad úroveň 27 CZK/EUR. Cílem bylo zvýšit inflaci, resp. nepřipustit deflaci. Na výjezd Čechů do zahraničí to má negativní vliv, protože vše pro klienty v zahraničí zdražilo asi o 5 %.

Již při kalkulaci ceny zájezdů CK zahrnují do této ceny i případné navýšení měnových kurzů, popřípadě je-li navýšení více jak 10 %, tak CK může zvýšit cenu zájezdu, a to nejpozději 21. den před zahájením zájezdu. [6, §2527]

### **3.2.4 Politické okolí**

K politickým faktorům, které nejvíce ovlivňují cestovní ruch, rozhodně patří bezpečnost a stabilní politická situace států, které jsou cílovými destinacemi produktů CK nebo je přes tyto státy realizována doprava do destinace. Cestovní kanceláře proto musí neustále monitorovat politické dění v těchto zemích, aby nedošlo k ohrožení jejich klientů, a mohly tak zajistit jejich maximální bezpečnost. V těchto případech se musí CK řídit také doporučeními a varováním ze strany Ministerstva zahraničních věcí České republiky (MZV), které na svých webových stránkách aktuálně informuje o náhlých závažných změnách, jež ovlivňují cestovní podmínky do vybraných zemí.

MZV například již dlouhodobě sleduje bezpečnostní situaci v Egyptě. V létě zde 2013 došlo k demonstracím a protestům souvisejícím se sesazením egyptského prezidenta, které později přerostly v ozbrojené konflikty a krveprolití. Cestovní kanceláře na doporučení MZV odvážely své turisty zpět do České republiky a rušily již smlouvené dovolené anebo nabízely klientům náhradu. Nutno říct, že řada cestovních kanceláří utrpěla vysoké finanční ztráty, u některých CK specializujících se výhradně na Egypt vedly až ke krachu. V současnosti je v zemi zrušen výjimečný stav, ale MZV doporučuje cestovat do Egypta pouze v odůvodněných případech. Výjimkou jsou rudomořská letoviska, kde je situace klidná, ovšem doporučuje se neopouštět turistické rezorty.[28]

Aktuální bezpečnostní situaci v Evropě je nutno sledovat nyní na Ukrajině, konkrétně v Autonomní republice Krym a okolním oblastem, kde MZV doporučuje zrušit či odložit plánované cesty. Demonstrace proti vládě, protesty a srážky s policií si už vyžádaly životy mnoha lidí a stále není jisté, kdy se situace v zemi upokojí.

Také česká vláda se svými rozhodnutími, zákony a vyhláškami významně podílí na podmínkách podnikání v cestovním ruchu v zemi. Rozhoduje o členství země v politicko-hospodářských seskupeních, které mají vliv na cestovní ruch. Příkladem může být Schengenská dohoda (Schengenský prostor), do kterého se Česká republika připojila 21. prosince 2007 a tím byla pro občany zrušena kontrola na hraničních přechodech členských států.

### 3.2.5 Technologické okolí

Využívání informačních technologií, rezervačních systémů a kvalitní internetová prezentace jsou nejen pro cestovní kanceláře v dnešní době samozřejmostí. Jejich užití pomáhá firmám zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb a zároveň usnadňuje a urychluje zákazníkům orientaci v nabízených produktech. On-line prodej zájezdů sehrává v cestovním ruchu rok od roku stále významnější roli. Přibližně čtvrtina zájezdů se prodává přes internet, zbylé tři čtvrtiny přes pobočky cestovních kanceláří a call centra. Cestovní kanceláře proto musí věnovat svým internetovým stránkám maximální pozornost. Prodej zájezdů on-line s sebou nese některá specifika, a to například důraz na přesný a detailní popis zájezdů na webu. [35]

Každá nově zakládaná cestovní kancelář stojí před rozhodnutím, zda si nechat vytvořit vlastní webové stránky na míru anebo využít některý z informačních systémů na trhu určených speciálně pro cestovní kanceláře a agentury. Výhodou těchto systémů je, že nabízí jak tvorbu a správu webových stránek, tak on-line rezervaci a prodej zájezdů, dále generování cestovních smluv, optimalizaci pro vyhledávače SEO, rozšíření nabídky o zájezdy českých a německých CK, rozesílání nabídkových emailů, tvorbu newsletterů, fakturace a další. [39]

Internet slouží také jaké významný marketingový nástroj firem, jehož prostřednictvím mohou zvyšovat návštěvnost svých webových stránek a propagovat svou nabídku. Zahrnuje on-line vysílání, virální marketing či marketing na sociálních sítích, zejména Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, Youtube a dalších.

Cestovní kanceláře mohou využívat propagace také na portálech cestovního ruchu či prodeje zájezdů přes slevové portály (například Vykupto, Slevomat, Berslevu a jiné), které jsou v České republice velmi oblíbené.

Technologické okolí zahrnuje rovněž infrastrukturu, tedy hlavně rozvoj dopravních prostředků, a to zejména silniční a letecké dopravy. Nové dopravní prostředky kladou stále větší důraz na bezpečnost a pohodlí klientů, což vede ke zvýšení jejich spokojenosti, proto by měly cestovní kanceláře těmto faktorům věnovat značnou pozornost. Do této oblasti spadá i snižování spotřeby pohonných hmot, které za jinak stejných okolností může snížit ceny zájezdů. Modernizace, inovace, nové technologie, vynálezy či aplikace, to vše jsou také faktory, které ovlivňují výslednou image podniku.

## 3.3 Porterův model

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je nejvhodnějším nástrojem pro analýzu mikrookolí nově vznikající cestovní kanceláře CK Mango, neboť se věnuje faktorům, které ji přímo obklopují (konkurenti, dodavatelé, odběratelé a zákazníci).

### 3.3.1 Potenciální konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí zejména na bariérách vstupu do odvětví či výstupu z něj. K největším bariérám vstupu do odvětví cestovního ruchu se určitě řadí legislativní podmínky, které určují, za jakých podmínek může vzniknout nová cestovní kancelář a kdo ji může založit (vydání koncese je podmíněno splněním požadavků na odbornou kvalifikaci). I přes tyto bariéry počet nových CK stále roste.

CK Mango si je vědoma ohrožení z možnosti vstupu nových konkurentů na trh, proto se snaží těmto hrozbám odolávat poskytováním kvalitních služeb a profesionálním a přátelským chováním k zákazníkům. CK musí neustále monitorovat své okolí a nové trendy na trhu, aby včas zabránila případné ztrátě svých klientů.

### 3.3.2 Konkurenti v odvětví

Jak již bylo řečeno výše, na českém trhu je obrovská konkurence a každý rok přibývají nové cestovní kanceláře. K 25. 1. 2011 evidoval Czechtourism celkem 1 064 aktivních cestovních kanceláří. [17]

Počet koncesovaných CK na konci roku 2012 činil 1 500 kanceláří. Jihomoravský kraj evidoval na konci roku 2012 194 cestovních kanceláří. Vývoj počtu cestovních kanceláří v Jihomoravském kraji lze pozorovat v tabulce 3.6.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet CK	161	165	177	187	188	194	197

Tab. 3.6: Vývoj počtu CK v Jihomoravském kraji

Zdroj: MAG Consulting [23], vlastní zpracování

Jen v městě Brně je přibližně 85 cestovních kanceláří, z nichž většina z nich sídlí v centru. Ke konkurentům, které mají provozovnu nebo pobočku v bezprostřední blízkosti CK Mango (do 100 metrů), se řadí Cestovní kancelář Emma s.r.o., Brenna s.r.o. -cestovní kancelář, Dan Tour, s.r.o., FIRO-tour, a.s., ALINEA cestovní kancelář, Cestovní kancelář Quality Travel, Cestovní kancelář Tilia, CK Holiday Brno, s.r.o., CK Dolce Vita, a.s., Cestovní kancelář Victoria, CK Poznání, CK Čebus, CK Fisher, a.s., Tušla, s.r.o., America Tours, Cestovní kancelář Livingstone, Cestovní kancelář Exim Tours, a.s. Dále se v okolí nachází přibližně 10 cestovních agentur.

CK Mango bude svým klientům nabízet pobytově-poznávací zájezdy, doplněné o ne-tradiční zážitkové aktivity. Zájezdy jsou také vždy zastřešeny jedním společným tématem.

K největším konkurentům CK Mango budou patřit ty cestovní kanceláře, zaměřující se na podobný cílový segment klientů, tedy účastníci ve věku 26 až 55 let, kteří jsou

ekonomicky aktivní, mají průměrné příjmy a mají zájem také o netradiční zážitky během dovolené.

Z menších cestovních kanceláří, které jsou produktově podobné a svým zaměřením sledují stejnou cílovou skupinu jako CK Mango, a které sídlí v bezprostřední blízkosti CK Mango, je za největšího konkurenta považována CK Tušla, s.r.o., se specializací na Chorvatsko. Dále pak CK Čebus, jež organizuje pobytově-poznávací zájezdy, zájezdy za vínem a za operou, Cestovní kancelář Quality Travel, organizující poznávací zájezdy do Francie a Itálie a Cestovní kancelář Emma, s.r.o.

V rámci prodeje zájezdů přes internet je ovšem nutné brát v úvahu širší konkurenci, a to celou Českou republikou. Počet CK, které jsou svojí specializací nejbližší CK Mango, to znamená CK zaměřující se na chorvatské ostrovy a pobytově-poznávací zájezdy po Evropě a zážitkové zájezdy, je přibližně kolem 160 cestovních kanceláří. Významným konkurentem se specializací na Chorvatsko je Adria Databanka či CK Adrialand. K CK orientující se na poznávací a pobytově-poznávací zájezdy do Evropy a jiných částí světa, patří CK Redok Travel, s.r.o., brněnská CK Čebus, Radynacestu.cz anebo CK České kor-midlo, s.r.o.

K největším konkurentům, nabízející podobný typ zájezdů a orientující se na stejnou cílovou skupinu se řadí CK Geops, s.r.o., CK Gustibus, CK Novajla a CK Čebus.

### **CK Geops, s.r.o.**

CK Geops se řadí již léta ke špičce v oblasti poznávacích zájezdů po Evropě, ČR a další kontinenty. Poznávací zájezdy CK Geops obsahují také mnoho aktivit souvisejících s vínem a gastronomií či tradičními folklórními slavnostmi.

Na trhu působí již 21 let a za tu dobu si již vytvořila stálou klientelu, která se k CK každoročně vrací. Každý rok pro své klienty připraví nové zájezdy. Pobočku CK Geops lze najít pouze v Praze, takže nebude CK Mango konkurovat přímo v Brně v rámci osob-ního prodeje.

Dalším rozdílem je, že CK Geops pořádá pobytově-poznávací zájezdy a pobytové zájezdy spíše okrajově, a proto se zde CK Mango nabízí možnost získat konkurenční výhodu, neboť CK Mango chce rozšiřovat svou nabídku zejména o pobytově-poznávací zájezdy doplněné o zážitkové akce.

Slabou stránku CK Geops lze spatřovat také v jejich webových stránkách, které na první dojem působí nepřehledně a přehlaceně.

K dalším nejvýznamnějším konkurentům z hlediska produktů a klíčového segmentu byly vybrány cestovní kanceláře CK Helena Gustibus a CK Novajla.

## **CK Gustibus**

Jedná se o CK, jež vznikla v roce 2004 a od svého počátku se zaměřuje na akce spojené výhradně s vínem a návštěvami vinařství a gastronomií. Zájezdy do Itálie a Francie jsou orientované spíše na menší skupiny návštěvníků a některé z nich jsou svou povahou spíše vhodné pro odbornou veřejnost (profesionální vinaře, someliéry a jiné). CK se svými cenami zaměřuje zřejmě také na movitější klientelu, neboť ceny jsou značně vyšší (př. 3 denní pobyt za vínem vychází na 10 000 Kč) a většina ubytování v průběhu zájezdu se odehrává ve čtyřhvězdičkových hotelích.

Slabou stránkou CK je nízké povědomí zákazníků o její značce, zastaralé internetové stránky a vysoké ceny. CK také organizuje pouze poznávací a degustační zájezdy, nikoli pobytově-poznávací s degustacemi a gastronomií.

## **CK Novalja**

Cestovní kancelář Novalja se orientuje výhradně na pobytové zájezdy v Chorvatsku. Její silnou stránkou jsou dlouholeté zkušenosti s touto lokalitou, ale také to, že k pobytovým zájezdům nabízí také řadu fakultativních výletů, exkurzí či netradičních kurzů, které nejsou v nabídce v nabídce běžných cestovních kanceláří. Rozdílem oproti CK Mango je orientace na cílovou skupinu. CK Novalja se zaměřují především na rodiny s dětmi, proto má v nabídce mnoho letovisek s bohatou nabídkou vyžití pro rodiny s dětmi, kdežto CK Mango se zaměřuje na klienty 26+, kteří vyhledávají klidnější místa pro strávení dovolené a mají zájem o poznání tamější kultury a gastronomie.

## **CK Čebus**

CK Čebus patří k významným konkurentům CK Mango, jednak svou specializací, ale rovněž svým umístěním v Brně v těsné blízkosti CK Mango.

Čebus nabízí poznávací zájezdy po Evropě, jednodenní zájezdy, zájezdy za exotikou a mimo jiné také zájezdy za vínem a operou, čímž se výrazně liší od konkurence. CK má přehledné webové stránky, které jsou propojeny se sociální sítí Facebook, který CK využívá ke své propagaci.

## **Zahraniční CK**

Do širší konkurence se řadí i zahraniční cestovní kanceláře, zejména německé a rakouské, jejichž zájezdy mohou konkurovat cenou i nabídkou českým. V poslední době však jejich zájezdy kvůli devalvaci koruny poměrně zdražily.

### **3.3.3 Dodavatelé a vyjednávací síla dodavatelů**

Pro CK Mango jsou dodavateli služeb majitelé hotelů, stravovacích zařízení a dopravních firem. Vyjednávací síla majitelů ubytovacích zařízení závisí mimo jiné i na lokalitě poskytované služby. Pokud CK pořádá zájezd do destinace, kde je malý výběr ubytovacích kapacit a zájem o danou lokalitu je velký, tak potom je vyjednávací síla dodavatelů velká. Naopak pokud o danou lokalitu je malý zájem a hotelů je v ní plno, CK si mohou téměř diktovat podmínky.

Pro cestovní kanceláře je nejvýhodnější mít dlouholeté kvalitní prověřené dodavatele, u kterých si je jista dodržení smluvených podmínek a kvalitou jejich služeb, a naopak CK musí včas platit dodavatelské faktury, aby nenarušila své dobré jméno a spolupráci s dodavateli.

Vyjednávací síla dodavatelů CK Mango je poměrně silná, neboť CK pořádá zájezdy do lokalit, o které je velký zájem a počet ubytovacích kapacit je omezený.

CK Mango pořádá pobytový zájezd do Chorvatska na ostrov Lošinj. Vzhledem k velikosti ostrova je počet ubytovacích zařízení nižší než například na Makarské riviéře či v jiných oblíbených destinacích na pobřeží. Na ostrově se nachází 12 hotelů a přes 100 apartmánů a dva kempy. CK Mango bude nabízet ubytování v hotelech s rekreačním zázemím (bazén, tenis kurty a jiné), proto je nabídka hotelů pro CK Mango značně omezená.

U pobytově-poznávacího zájezdu do Francie je vyjednávací síla dodavatelů opět silná, protože Provence a okolí patří k velmi navštěvovaným lokalitám a o luxusnější ubytování u moře je zejména v sezóně obrovský zájem. V lokalitě se nachází přibližně 500 ubytovacích zařízení, z toho nejvíce hotelů, motelů, apartmánů a kempů.

Lombardie, kam směřuje další zájezd CK Mango, patří k nejnavštěvovanějším regionům Itálie. I zde se dá tedy hovořit o vysoké vyjednávací síle dodavatelů. Vzhledem k tomu, že se jedná o luxusní zájezd, bude CK Mango organizovat ubytování ve čtyřhvězdičkovém hotelu.

### **3.3.4 Odběratelé a vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)**

Vyjednávací síla zákazníků je v odvětví cestovního ruchu značně vysoká. Pro zákazníka není problém si na internetu nebo v katalogu jiné CK najít obdobný nebo úplně jiný zájezd. CK proto musí neustále obnovovat či rozšiřovat nabídku svých zájezdů, poskytovat slevy a další dodatečné služby (např. poprodejní služby), kterými by přinesla zákazníkovi dodatečnou hodnotu oproti konkurenci.

Stále více také vzrůstá trend individuální turistiky, tedy že si klienti organizují své zájezdy sami, bez využití CK nebo CA. Zde zůstává jedinou možností CK nabízet cenově lákavější balíček služeb, který se třeba rovná ceně, za kterou by si jednotlivé služby nakoupil klient sám, ovšem cena CK mu musí přinášet kromě komfortu, že se nemusí

starat o organizaci, něco navíc (např. ubytování + snídaně zdarma a podobně). Při packagingu má CK navíc v ubytovacích zařízeních množstevní a jiné slevy, kterými může proti individuální turistice konkurovat.

### **3.3.5 Substituty a nové služby**

Substitutem služeb CK Mango jsou jednak podobné zájezdy jiných CK, které míří na stejnou cílovou skupinu zákazníků, ale i individuální cestování.

Možnost zakoupení podobného či stejného zájezdu u konkurence značně ovlivňuje ziskovost CK. Zvláště pokud nabízí podobný zájezd více cestovních kanceláří, je na ně vyvíjen tlak na nižší cenu zájezdu. Cestovní kanceláře musí rovněž sledovat nové CK na trhu a jejich produkty, jež mohou také snížit poptávku po vlastních zájezdech.

## **3.4 SWOT analýza**

Na základě výsledků analýzy trhu, SLEPT analýzy a Porterova konkurenčního modelu jsou identifikovány nejdůležitější příležitosti, hrozby a silné a slabé stránky cestovní kanceláře Mango.

### **Příležitosti**

- rostoucí obliba nákupů zájezdů přes internet,
- rostoucí zájem o ozdravné a wellness pobyty,
- možnost rozšíření nabídky o pobyty pro seniory 55+,
- růst kupní síly obyvatel,
- možnost využít marketingu na sociálních sítích a slevových portálech

### **Hrozby**

- silná konkurence,
- zvyšující se množství menších či úzce specializovaných CK,
- přeměrování výdajů obyvatel na nezbytné položky (velká závislost cestovního ruchu na stavu ekonomiky),
- klesající příjmy obyvatel,
- vstup nových konkurentů,
- upřednostnění dovolené v ČR,
- rostoucí trend individuální organizace zájezdů,
- zpřísnění podmínek pro povinné pojištění CK proti úpadku



### **Silné stránky**

- specializace na pobytově-poznávací zájezdy obohacené o netradiční zážitky,
- kancelář přímo v centru Brna,
- on-line prodej zájezdů,
- kvalitní a přehledné webové stránky,
- individuální a profesionální přístup ke klientům,
- členství v Asociaci cestovních kanceláří a agentur,

### **Slabé stránky**

- začínající firma,
- nedostatek obchodních zkušeností,
- pouze jedna kancelář bez dalších poboček,
- nutnost vybudovat klientelu

#### **3.4.1 Vyhodnocení analýzy**

Silnou stránkou cestovní kanceláře Mango je její produktové portfolium, strategická poloha v centru Brna a orientace na individuální přístup ke klientům. Snahou CK je tyto silné stránky maximalizovat a využít příležitostí na trhu k tvorbě nových produktů.

Mezi významné slabé stránky se řadí nedostatek obchodních zkušeností a nutnost vybudovat klientelu. CK by měla za pomoci příležitostí na těchto slabých stránkách pracovat a snažit se tyto slabiny minimalizovat.

Za největší příležitost se dá považovat růst nákupů zájezdů přes internet, proto CK bude klást značný důraz na atraktivitu nabídky zájezdů, aktuálnost a přehlednost svých webových stránek a na jejich moderní design. Další příležitostí je rozšíření nabídky v budoucnu o wellness pobyty či pobyty specializované pro seniory.

Hrozbami, které se CK bude snažit eliminovat za pomoci prezentace svých silných stránek, jsou silná konkurence v odvětví či rostoucí počet menších specializovaných CK. Dále růst individuální turistiky, kdy CK musí klientům nabídnout výhodnější balíček služeb, anebo přidat nějakou dodatečnou službu, např. cestovní pojištění v ceně.

## 4 NÁVRH ŘEŠENÍ

Na základě teoretické části, výsledků analýz zahrnující také dotazníkové šetření, byl vypracován podnikatelský plán pro založení cestovní kanceláře CK Mango, s.r.o.

### 4.1 Popis společnosti

#### 4.1.1 Základní informace



Obr. 4.1: Logo cestovní kanceláře Mango

Zdroj: vlastní zpracování

**Název organizace:** CK Mango, s.r.o.

**Sídlo a provozovna:** Kobližná 2, Brno

**IČO:** nepřiděleno

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Základní kapitál:** 300 000 Kč

**Předmět podnikání:** provozování cestovní kanceláře, organizace, nabídka a prodej zájezdů a ostatních služeb cestovního ruchu

**Kontaktní osoba:** Bc. Magda Janošová

**Telefon:** +420 724 311 152

**Webové stránky:** <http://www.ckmango.cz>

**Email:** [info@ckmango.cz](mailto:info@ckmango.cz)

#### 4.1.2 Charakteristika CK Mango, s.r.o.

Cestovní kancelář Mango s.r.o. zahájí činnost 1. ledna 2015 a realizaci prvních zájezdů předpokládá začátkem léta 2015.

Společnost bude mít jediného majitele, který rozhodl právní formu CK jako společnost s ručením omezeným. Povinný vklad 200 000 Kč byl u této formy společnosti dle nového občanského zákoníku zrušen. Nyní stačí k založení s.r.o. pouze 1 Kč. CK přesto bude skládat tento základní kapitál 300 000 Kč, především aby působila důvěryhodněji

pro své klienty a partnery CK a disponovala určitou finanční rezervou. CK Mango s.r.o. bude plátcem DPH.

Název Mango vznikl jako z požadavku zakladatelky, aby byl název energický, veselý a snadno zapamatovatelný. Mango, tropické ovoce, mají lidé spojené s exotikou a dalekými cestami, proto tento název uspěl v řadě dalších návrhů.

Dle zákona č. 159/1999 Sb. bude cestovní kancelář Mango poskytovat následující služby:

- organizování, nabízení a prodej vlastních zájezdů,
- zprostředkovávání, nabízení a prodej zájezdů a jednotlivých služeb cestovního ruchu či jejich kombinací,

První rok své činnosti bude CK Mango nabízet 3 typy vlastních zájezdů do zahraničí, z nichž jeden bude pobytový zájezd do Chorvatska probíhající v pěti turnusech, další zájezd bude pobytově-poznávací do jižní Francie a poslední zájezd bude věnován vínu s someliérství v Itálii.

Dále se CK bude věnovat zprostředkování prodeje zahraničních zájezdů na letní i zimní dovolenou, kdy zákazníkovi při osobní návštěvě budou nabídnuty katalogy jiných cestovních kanceláří. Po výběru bude partnerské CK odeslána objednávka zájezdu, a po jejím schválení CK Mango vyplní se zákazníkem smlouvu o zájezdu a převezme zálohu a domluví se s klientem na doplacení částky.

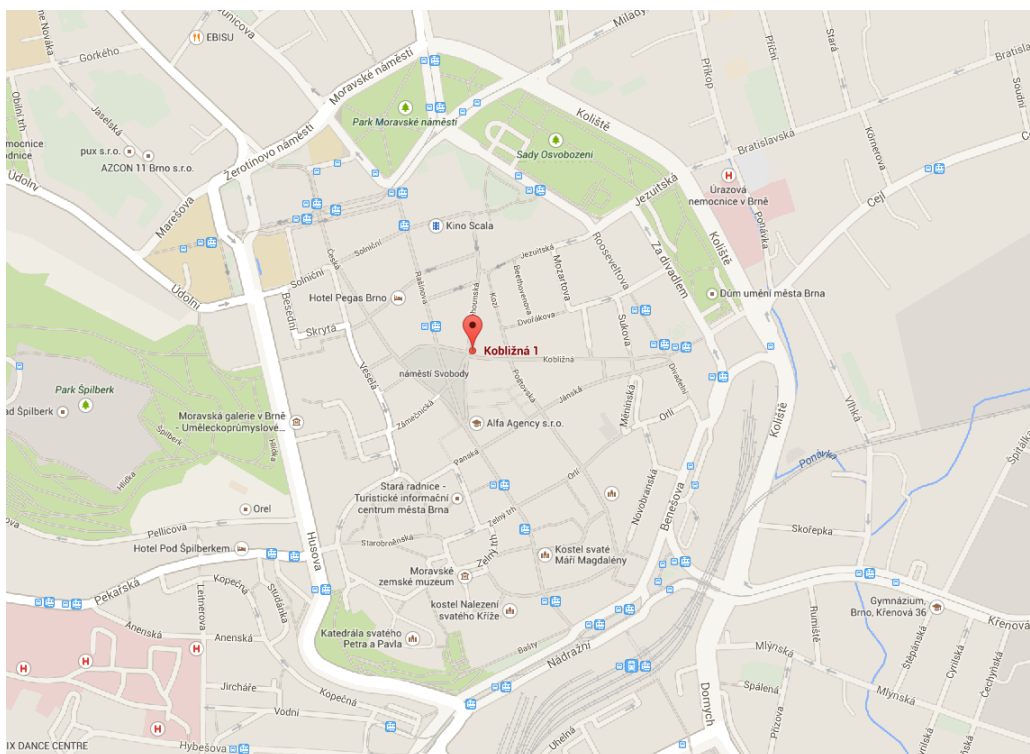
Doplňkovou činností CK bude zprostředkovávání cestovní pojištění, a to konkrétně od pojišťovny Generali.

Sídlo a provozovnu bude mít CK Mango přímo v centru Brna u náměstí Svobody (obrázek 4.2), kde si bude CK pronajímat kancelářské prostory ve výši 7 500 Kč/měsíc včetně energií. Kancelář se nachází v 3. np a má 33 m<sup>2</sup>. Dopravní dostupnost je zajištěna tramvajovými linkami 4 a 9. Provozní doba bude od pondělí do pátku ve všední dny od 9 h do 18 h. O víkendech bude mít CK zavřeno.

Stálým zaměstnancem CK bude pouze její majitelka, která kromě vedení kanceláře bude i průvodkyní dvou zájezdů CK. Dalšími zaměstnanci CK bude brigádník, který bude vypomáhat s administrativou kanceláře. Dále bude potřeba delegáta, který zůstane po celou dobu turnusů zájezdů v destinaci a bude se starat o klienty. Společnost bude také spolupracovat s externím účetním a daňovým poradcem, kterému bude platit částku 2 000 Kč měsíčně za komplexní vedení účetnictví, včetně podávání daňových přiznání.

#### **4.1.3 Popis podnikatelského záměru**

Cestovní kancelář Mango bude svým klientům nabízet pobytové a pobytově-poznávací zájezdy do Evropy doplněné o netradiční zážitkové aktivity. Zájezdy budou vždy zastřešeny nějakým společným tématem. Cílovým segmentem budou pracující lidé ve věku 26 až 55 let se středními a vyššími příjmy a se zájmem o netradiční zážitky během dovolené.



Obr. 4.2: Orientační mapa umístění kanceláře

Zdroj: <http://maps.google.com>, převzato

Jedním z hlavních motivů nápadu na založení cestovní kanceláře byla nejen velká záliba zakladatelky v cestování, ale také touha začít vlastní podnikání v odvětví cestovního ruchu a zároveň přinést na trh kombinaci produktů, které nenabízí běžné cestovní kanceláře. U pobytových zájezdů pro dospělé často není dostačující doprovodný program (výlety, exkurze, ochutnávky tradičních jídel a další), který by dostatečně přiblížil danou lokalitu a kulturu návštěvníkům anebo jim nabídl nějaké další netradiční zážitky. Naopak u poznávacích zájezdů je program často velmi nabitý a náročný a není moc prostoru pro zážitkové aktivity.

#### 4.1.4 Cíl cestovní kanceláře

Hlavním cílem cestovní kanceláře je nabídnout zákazníkům zájezdy, které v sobě kombinují jak poznání, tak odpočinek, tj. pobytově-poznávací zájezdy, které jsou mimo jiné zpestřeny o netradiční zážitkové aktivity. Zájezdy budou vždy nabízeny pod jedním společným tématem, ke kterému se také vztahují zážitkové aktivity.

Dalším důležitým cílem CK je vybudování si dobrého jména na trhu a pověst profesionální cestovní kanceláře a samozřejmě dosáhnoutí zisku a zvyšování prodeje.

#### **4.1.5 Založení cestovní kanceláře**

Před založením s.r.o. společnost musí mít určené sídlo podnikání, které bude zapsáno v obchodním rejstříku krajského soudu v Brně. Je potřeba mít písemný souhlas vlastníků dané nemovitosti, který nesmí být starší než 3 měsíce a musí být úředně ověřen.

Dle zákona č. 455/1991 Sb. , o živnostenském podnikání spadá obor činnosti Provozování cestovní kanceláře mezi živnosti koncesované, jak uvádí příloha č. 3 tohoto zákona. Společnost musí mít určeného jednatele, v případě CK Mango je jím paní Bc. Magda Janošová, která musí prokázat bezúhonnost a také, že splňuje podmínky k provozování živnosti. Jednatelka je jediným společníkem ve firmě, proto její podíl činí 100 %. Základní kapitál, který bude vložen do firmy, je 300 000 Kč a bude splacen v plné výši ještě před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Před zápisem společnosti do obchodního rejstříku musí společnost ohlásit předmět podnikání na živnostenském úřadě.

Prvním krokem založení společnosti je návštěva notáře a sepsání zakladatelské listiny formou notářského zápisu. Je potřeba mít platný doklad totožnosti a odměnu notáři. Před návštěvou živnostenského úřadu musí být složen základní kapitál v bance v plné výši. Následuje návštěva živnostenského úřadu, kdy je nutné si vzít s sebou notářský zápis o založení společnosti, souhlas vlastníka nemovitosti, správní poplatek, doklad totožnosti a doklady o vzdělání a praxi v oboru. Protože CK bude žádat o koncesní listinu, je nutné k žádosti připojit také smlouvu s pojišťovnou o povinném pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře, dále podnikatelský záměr, prohlášení, že nedošlo v posledních 5 letech ke zrušení živnostenského oprávnění k provozování cestovní kanceláře a prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti.

Vyřízení žádosti o koncesi může trvat až 30 dnů. Jakmile je žádost vyřízená, může se přistoupit k zápisu do obchodního rejstříku. Před úplným začátkem podnikání se CK Mango zaregistruje k daním na příslušný finanční úřad. Pro svou činnost musí také zajistit webové stránky a smlouvy se všemi partnery (zejména s dodavateli, partnerskými CK).

Jednotlivé kroky založení CK jsou znázorněny v tabulce 4.1.

Název činnosti	Doba trvání (dny)	Zahájení	Dokončení
<b>Činnosti před založením s.r.o</b>			
Potvrzení bezúhonnosti	1	29.9.2014	1.10.2014
Výpis z rejstříku trestů	1	29.9.2014	1.10.2014
Doložení sídla podnikání	1	29.9.2014	1.10.2014
<b>Založení společnosti</b>		1.10.2014	
Sepsání zakladatelské listiny	1	1.10.2014	2.10.2014
Potvrzení o složení zákl. kapitálu	7	2.10.2014	9.10.2014
Smlouva s pojišťovnou CK	7	2.10.2014	9.10.2014
Žádost o živnostenské oprávnění	1	9.10.2014	10.10.2014
Výpis z živnostenského rejstříku	30	10.10.2014	12.11.2014
<b>Vznik společnosti</b>		12.11.2014	
Zápis do obchodního rejstříku	5	12.11.2014	17.11.2014
Registrace k daním na fin. úřadu	7	17.11.2014	29.11.2014
Tvorba webových stránek společnosti	14	17.11.2014	1.12.2014
Jednání s partnery CK	14	1.12.2014	15.12.2014
<b>Zahájení činnosti</b>		1.1.2015	1.1.2015

Tab. 4.1: Harmonogram činností

Vlastní zpracování

#### 4.1.6 Organizační plán

Organizační struktura CK Mango bude velmi jednoduchá. Jak již bylo zmíněno, CK bude mít jednu zakladatelku a zároveň jednatelku, jejíž podíl ve firmě je tedy 100 %. Její kompetence ve společnosti budou následující:

- nabízet a prodávat zájezdy klientům,
- jednat s dodavateli, uzavírání obchodních smluv,
- příprava a organizace vlastních zájezdů,
- nábor a školení delegátů,
- tvorba marketingového plánu CK
- kompletně zajišťovat chod celé společnosti (administrativa, provádění všech hoto-  
vostních a bezhotovostních plateb, správa a kontrola financí).

Protože provozování cestovní kanceláře spadá mezi živnosti koncesované, je třeba k získání koncese splnit také zvláštní podmínky provozování živnosti, které majitelka CK Mango splňuje.

Cestovní kancelář bude zaměstnávat jednoho brigádníka, který studentem cestovního ruchu a bude vypomáhat s administrativou CK. Se studentem bude uzavřena dohoda o

provedení práce (max. na 300 h ročně) a bude tedy do CK docházet na několik hodin měsíčně a dle potřeby.

Velmi důležitým zaměstnancem CK je delegát, na něhož jsou kladeny vysoké požadavky již při náboru, neboť právě on může velmi ovlivnit výslednou spokojenost klientů na zájezdu. CK bude upřednostňovat studenta či studentku cestovního ruchu s předchozí praxí na pozici delegáta. Delegát bude přijat na živnostenský list a jeho odměna za 5 týdnů činí 13 000 Kč. CK hradí jeho ubytování a stravné v destinaci.

CK dále spolupracuje s externím účetním, kterému měsíčně vyplácí částku 2 000 Kč. Po prvním roce má CK v plánu přijmout zaměstnance na hlavní pracovní poměr, který bude mít na starosti administrativu a prodej zájezdů. K požadavkům na tohoto zaměstnance bude určitě patřit středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou, praxe v oboru, dále výborná znalost anglického jazyka a dalšího světového jazyka, výborná znalost práce na PC, orientace na internetu, kladný přístup ke klientům.

## 4.2 Marketingové cíle a strategie

CK Mango by ráda do 3 let své existence rozšířila nabídku zájezdů ve vlastní režii, a to jak v letní, tak v zimní sezóně. Během 5 let chce dosáhnout obrátu 5 milionů korun a jejím zájmem je také rozšíření provizní sítě prodejců.

Cestovní kancelář volí strategii diferenciaci, kdy se zaměřuje na speciální pobytově-poznávací zájezdy, obohacené o netradiční zážitky. Tyto zájezdy jsou směřovány na cílovou skupinu zákazníků ve věku 26 až 55 let se středními a vyššími příjmy, kteří chtějí v průběhu dovolené kombinovat poznání i odpočinek, ale zároveň touží po atraktivních zážitcích.

## 4.3 Marketingový mix

Marketingový mix 4P (produkt, cena, umístění a propagace) je u služeb doplněn o další 4P (lidé, balíčky služeb, tvorba programů a spolupráce), a tvoří tzv. rozšířený marketingový mix.

### 4.3.1 Produkt

Hlavními produkty CK Mango jsou:

- vlastní zájezd do Chorvatska *Mořský svět a delfíni ostrova Lošinj* (Příloha B.1)
- vlastní zájezd do Francie *Provence pro gurmány* (Příloha B.2),
- vlastní zájezd do Itálie *Itálie – víno a someliéři v Lombardii* (Příloha B.3)

Dále CK nabízí zahraniční zájezdy jiných cestovních kanceláří a v případě zájmu klientům vyřídí i cestovní pojištění.

### **4.3.2 Cena**

Cena vlastních zájezdů CK je stanovena na základě kalkulace nákladů na zájezd, která zohledňuje přímé a nepřímé náklady (rozpočitatelné náklady), nakonec se přičte marže CK (v CK Mango je marže u zájezdu do Chorvatska 30 %, do Francie 20 % a do Itálie 25 %). K přímým nákladům (výpočet na 1 osobu) patří ubytování, stravování a eventuálně pojištění. K typickým nepřímým nákladům se řadí doprava, náklady na průvodce/delegáta a pojištění CK. CK Mango při tvorbě cen zájezdů přihlédla i k cenám konkurence. Přesné ceny jsou uvedeny v příloze B.

Cena zájezdů jiných cestovních kanceláří je již dána těmito kancelářemi a CK Mango náleží z prodeje zájezdů provize. Hodnota provize se pohybuje okolo 10 % u nezlevněné ceny zájezdu a 2 až 3 % u last minute zájezdů. Zájezdy CK Mango budou také nabízet jiné cestovní kanceláře, kterým CK Mango vyplatí provizi 10 % z ceny zájezdu, a v případě last minute zájezdů 3 %.

### **4.3.3 Umístění**

CK Mango se bude nacházet na ulici Kobližné v Brně. Kancelář je přímo v centru Brna u náměstí Svobody. Před budovou bude umístěn reklamní stojan a poutače.

Samotné Brno, se svými téměř čtyři sta tisíci obyvateli, představuje zajímavý a velký trh pro nově vznikající CK, ovšem je třeba neopomínat také velmi silnou konkurenci.

K prodeji CK bude využívat také své webové stránky [www.ckmango.cz](http://www.ckmango.cz).

### **4.3.4 Propagace**

CK Mango si zakládá na tom, aby její marketingová komunikace vůči veřejnosti působila jednotným dojmem a byla snadno identifikovatelná zákazníky a partnery. Mezi její hlavní znaky, které odlišují CK Mango od konkurence, patří barvy pistáciově zelená přecházející do oranžové, které CK použije na všech svých propagačních materiálech i webových stránkách. Jedná se o barvy, pocházející z loga CK, tedy barvy reprezentující tropické ovoce mango. Samotné logo CK bude také nedílnou součástí všech propagačních materiálů společnosti (katalogů, reklamních letáků, inzerce v tisku, newsletterů, emailů a webových stránek). Dále CK klade důraz především na profesionální servis a péči o zákazníky. Slogan CK Mango zní *Tematické cesty plné zážitků*.



## **Reklama**

CK Mango je malá začínající společnost, která zatím nebude využívat drahé reklamní kanály využívající masová média (televize, rádia působící celorepublikově).

CK Mango si nechá graficky zpracovat a vytisknout jednoduché katalogy 2 000 ks, které bude distribuovat do partnerských CK a CA a menší míře přímo v provozovně.

Jako propagační pozornost pro první klienty a provizní prodejce CK nakoupí nafukovací manga (rozměry 30 x 30 cm) za 50 Kč/ks, která budou prezentovat logo firmy. Celkem jich koupí 50 kusů, z toho prvních 30 pro první klienty CK a zbylých 20 pro provizní prodejce, aby je umístili ve svých kancelářích k plastovým stojánkům s letáčky CK Mango.

Před vchodem do provozovny CK, bude umístěn stojan na prospekty a katalogy (nákupní částka je 1 000 Kč/ks) a reklamní poutač. CK nakoupí 20 kusů menších plastových stojánků do partnerských CK v hodnotě 200 Kč/ks.

## **Reklama na Google a Seznam**

Reklamní systém pracuje na obou serverech na stejném principu. Zadavatel si zvolí maximální rozpočet za dané období a maximální cenu na jeden proklik reklamy, tj. kliknutí, po kterém návštěvník prokazatelně vstoupil na webovou stránku zadavatele. Servery pak tuto reklamu nabízí ve výsledcích vyhledávání a na nejrozličnějších obsahových webech. Reklamu je možné přibližně cílit podle klíčových slov, lokace a zájmů návštěvníka. CK Mango bude cílit na Jihomoravský kraj a klíčová slova např. „Chorvatsko + delfíni“. Proklik stojí přibližně 6 Kč. Rozpočet bude 3 000 Kč měsíčně do srpna a dále do září 1 000 Kč měsíčně.

## **Reklama na Facebooku a na dalších sociálních sítích**

Firemní stránky na Facebooku jsou v dnešní době pro firmy téměř samozřejmostí. Jde nejen o účinný nástroj firmy k propagaci svých produktů, ale také ke komunikaci se svými zákazníky, prezentaci novinek a zajímavostí. Profil CK Mango na Facebooku bude k nalezení pod tímž jménem a bude propojen s webovými stránkami společnosti. V současnosti je Facebook využíván více než čtyřmi miliony Čechů a počet uživatelů neustále roste, i když stále pomaleji, je pořád nejvyhledávanější sociální síť.

Výhodami Facebooku jsou nízké náklady, možnost interakce se zákazníky, možnost šíření virální reklamy prostřednictvím sdílení příspěvků a především možnost přesně specifikovat cílovou skupinu, na kterou se reklama bude zaměřovat.

Reklama na Facebooku má nejčastěji podobu krátkého inzerátu, jehož cena se odvíjí od počtu návštěvníků, kteří na něj kliknou. Výši kreditu si firma volí dopředu sama a může

si také zvolit přesné zacílení reklamy na skupiny uživatelů dle věku, bydliště, pohlaví a dalších parametrů.

Placená propagace CK Mango na Facebooku bude směřována na skupiny lidí z jiho-moravského kraje, muže i ženy ve věku 26 let a více. Uživatele je možné dále filtrovat také podle zájmů, například o cestování, víno, ochutnávání jídel a podobně. Bude propagována jednak webová stránka společnosti, ale také samostatně zájezd do Chorvatska za delfíny, neboť tento zájezd CK pořádá v pěti turnusech. Do reklamy CK měsíčně zainvestuje 2 000 Kč, a to od února do srpna. Od září do prosince tuto částku sníží na 500 Kč měsíčně. Reklama bude účtována za proklik na stránku, cena za proklik bude v rozmezí 1 – 5 Kč.

### **Podpora prodeje – Mangové slevy**

- **Sleva za včasný nákup**

Tzv. First Minute sleva 5 % (max. však 600 Kč/os.), která platí při nákupu a zaplacení zájezdu do 15. 2.

- **Sleva pro děti** (platí pouze pro zájezd do Chorvatska)

Celkem 30 % z ceny dospělého.

- **Věrnostní sleva 1 %**

Sleva 1 % ze základní ceny zájezdu za každý absolvovaný zájezd. Sleva se může kumulovat až do výše max. 10 %.

- **Sleva pro páry 5 %**

Tuto slevu získají páry (dvojice) pokud přivedou nový pár klientů, kteří s CK Mango dosud necestoval (max. však 600 Kč).

- **Slevy pro novomanžele**

Po předložení oddacího listu, který nesmí být starší déle než rok, CK Mango poskytne slevu 5 % z ceny zájezdu (max. 600 Kč/os.).

- **Slevy pro skupiny**

Při zajištění minimálně 12 osob na zájezd, CK Mango poskytne tomuto klientovi slevu 20 % z ceny zájezdu.

- **Last Minute slevy**

Slevy na Last Minute budou poskytovány až při nenaplnění požadované kapacity zájezdů, a to do 14 dnů před zahájením zájezdu. Cena po slevě musí pokrýt minimálně náklady na ubytování a stravu zákazníka.

Slevy nelze vzájemně kombinovat či sčítat, v případě nároku na více slev je klientovi vždy poskytnuta ta sleva, která je pro něj výhodnější. Sleva je poskytována ze základní ceny zájezdu, který je organizován přímo CK Mango. Všechny výše uvedené slevy se nevztahují na produkty pořádané partnerskými CK.

CK Mango nabízí pro své klienty dárkové poukazy v hodnotě 1 000 Kč, 5000 Kč anebo 10 000 Kč. Je možno zaplatit celý zájezd a darovat poukaz *Zájezd jako dárek*.

CK Mango poskytuje provizi pro své partnery ve výši 10 % pro standardní zájezdy (bez slevy), a dále 5 % pro Last Minute zájezdy. Partnerské CK mohou zájezdy rezervovat přímo přes [www.ckmango.cz](http://www.ckmango.cz), kde mají také aktuální data o nabízených zájezdech.

## **Public Relations**

Významnou součástí public relations je účast na veletrzích cestovního ruchu. Nejvýznamnějšími veletrhy v ČR jsou veletrhy GO a REGION TOUR v Brně, Holiday World v Praze a B2B veletrh MADI Travel Market v Praze. Pro CK Mango bude do budoucna nejzajímavější veletrh GO a REGION TOUR v Brně zejména z důvodu představení CK veřejnosti i provizním partnerům v regionu. Ovšem účast na veletrhu je pro nově vznikající firmu velmi vysokým nákladem (pronájem místa, stánku a techniky po celou dobu trvání veletrhu, včetně propagačního a personálního zajištění dosahuje k částce až 90 000 Kč) a nabídka se stále více soustřeďuje hlavně na internetu a tím se výhody veletrhu zpochybňují, proto se CK nebude v prvních letech své existence veletrhu účastnit. CK Mango má v plánu se v budoucnu účastnit také vinařských akcí v Brně (např. Moderní formy vinařské turistiky, GRAND PRIX VINEX, Víno z blízka a jiné) a nabízet zde své zájezdy související s degustacemi vína a someliérstvím.

Informační newslettery bude pravidelně rozesílat svým klientům a partnerům jednou měsíčně emailem.

CK Mango se bude moci stát řádným členem Asociace českých cestovních kanceláří a agentur nejdříve po půl roce své existence. Nejdříve CK musí prokázat svoji existenci alespoň za předchozí tři měsíce (předloží kopii živnostenského listu a koncesní listiny). Čekací lhůta zpracování je pro CK bez ručitelů další tři měsíce. CK vyplní a zašle vyplněnou on-line přihlášku na sekretariát AČCKA. Úhrada členského příspěvku činí 2 000 Kč + poplatek za služby (do dvou pracovníků 3 600 Kč + DPH), celkem tedy 5 600 Kč.

## **Přímý marketing**

K přímému marketingu CK se řadí především katalogy a propagační letáky. CK Mango v prvním roce bude nabízet jednoduchý katalog v tištěné podobě z důvodu prozatím úzké vlastní nabídky CK. Až v dalších letech působnosti a s rozšířením vlastní nabídky zájezdů počítá s větším katalogem v tištěné verzi. Online katalog bude k dispozici na webových stránkách společnosti.

CK bude dále pravidelně rozesílat emailové newslettery klientům a svým partnerům.

## **Osobní prodej**

Na provozovně CK se prodeji bude věnovat jednatelka společnosti a také pomocný pracovník, který bude v kanceláři zejména v její nepřítomnosti. Profesionální a ochotný per-

sonál CK bude hlavní silnou stránkou CK.

K osobnímu prodeji patří i ústní reklama od klientů CK, kteří propagují její produkty své rodině, kamarádům a známým.

## **Internet**

Prezentace firmy na jejích webových stránkách [www.ckmango.cz](http://www.ckmango.cz) patří k nejvýznamnějším částem propagace. CK Mango využívá online systém pro prodej zájezdů Whitney TIS, který je vyvinut speciálně pro potřeby cestovních kanceláří a agentur. Složí jednak pro vnitřní agendu CK (správu obchodních případů, databázi klientů či účetních dokladů), tak i jako prodejní web, kde mohou zákazníci vybírat a rezervovat zájezdy. Balíček Standard zahrnuje:

- vytvoření unikátních webových stránek a profesionální grafický návrh, CK Mango bude klást důraz na jednoduchý a přehledný web, kde na úvodní straně budou obrázky hlavních lákadel zájezdů CK, tj. delfini v Chorvatsku, gastronomické a vinařské zážitky na cestách,
- webhosting, neboli pronájem prostoru pro webové stránky na serveru,
- zajištění domény ([www.ckmango.cz](http://www.ckmango.cz)) a popřípadě další domény ([www.losinj.cz](http://www.losinj.cz)),
- individuální počet a velikost emailových schránek (spolupráce se společností Google), základní emailová adresa společnosti bude [info@ckmango.cz](mailto:info@ckmango.cz)
- ochrana proti spamům,
- online rezervace zájezdů a generování cestovní smlouvy,
- komplexní vyhledávání zájezdů,
- nabídku českých, německých a rakouských CK i nabídku aktuálních Last Minute,
- online ověření volných kapacit,
- přidávání vlastních nabídek zájezdů a jejich rezervace,
- SEO (optimalizace pro vyhledávače), jenž umožní dostat webové stránky na přední místa v nejoblíbenějších vyhledávačích (Google, Seznam)
- provizní panely (např. hledání ubytování, pronájem automobilů a další),
- možnost přidat počasí v destinaci, kurzy měn, satelitní mapu destinací,
- statistiky návštěvnosti. [39]

Další výhodou tohoto systému je snadná tvorba letáků (využitelných například do výloh) a newsletterů, které CK bude pravidelně posílat klientům a partnerům.

Pořizovací náklady na systém Whitney TIS budou činit 6 998 Kč v prvním roce působení firmy, měsíční náklady budou 1 098 Kč.

## **Poprodejní služby**

CK Mango si je vědoma toho, že spokojení klienti se mohou každoročně vracet, ale také, že zpravidla předají své zkušenosti s CK své rodině a známým, proto je nezbytně nutné

věnovat maximální pozornost také poprodejnímu servisu. Je třeba klientům pravidelně zasílat nové nabídky zájezdů, upozornit je na věrnostní slevy a slevy za včasný nákup, kterých mohou případně využít, pořádat přátelská setkání s klienty, možnost sdílení fotek ze zájezdů a podobně. Po proběhnutí prvních zájezdů by CK Mango měla provést průzkum spokojenosti zákazníků, například prostřednictvím dotazníku.

### Vyhodnocení marketingových nákladů

CK Mango v prvním roce vynaloží na marketing 59 100 Kč. Podrobné vyčíslení je uvedeno v tabulce 4.2.

Položka	Cena Kč
Letáky	2 000
Nafukovací delfíni	2 500
Reklama na Google	28 000
Reklama na Facebooku	16 000
Reklamní poutač	1 000
Stojan před CK	1 000
Plastové stojánky do agentur	4 000
Členství v asociaci	5 600
<b>Celkem</b>	<b>59 100</b>

Tab. 4.2: Marketingové náklady

Vlastní zpracování

### 4.3.5 Lidé

CK Mango bude reprezentována motivovanými a aktivními lidmi, kteří umí porozumět potřebám zákazníků a nabídnout jim vhodný zájezd. Ochota prodejců a profesionální přístup jsou důležitými faktory spokojenosti zákazníků.

Do této části marketingového mixu spadá i výběr zákazníků. Cílovým segmentem CK Mango budou klienti ve věku 26 až 55 let se zájmem o netradiční zážitky během dovolené.

### 4.3.6 Balíčky služeb (Packaging)

Jedná se o jednotlivé kombinace služeb do zájezdů *balíčků*, které jsou klientům prodávány za souhrnnou cenu, která zpravidla vychází výhodněji, než kdyby si služby zákazník sestavoval sám. CK Mango nabízí celkem 3 souhrnné balíčky služeb. Do jejich kalkulací je zahrnuto ubytování, polopenze či snídaně a doprava.

### 4.3.7 Tvorba programů

Tvorba programů je těsně spojená s packagingem. Jde o plánování postupů, úkolů a časových rozvrhů jednotlivých částí zájezdu. Cílem společnosti je vytvořit takový program zájezdů, který maximálně splní očekávání a přání zákazníků.

### 4.3.8 Partnerství

Jedná se o spolupráci s partnerskými CK, pro které CK zprostředkovává prodej zájezdů. Dále se do partnerství řadí spolupráce s dodavateli CK Mango, tedy s dopravcem ČSAD Tišnov spol. s r.o., a pojišťovnou Generali, majiteli ubytovacích zařízení či s vinařstvími, poskytujícími servis během degustací. Pro CK je důležité budovat dlouhodobě dobré vztahy smluvní vztahy se svými dodavateli.

## 4.4 Finanční plán

Finanční plán je klíčovou částí podnikatelského plánu, neboť shrnuje výši nezbytných finančních prostředků potřebných k založení CK, a zároveň prověřuje zdroje, kterými zakládaná CK disponuje. Finanční plán je sestaven pro první 3 roky podnikání a jeho obsahem je rozvaha podniku, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

### 4.4.1 Analýza nákladů

Počáteční náklady, tedy náklady vynaložené před samotným vznikem cestovní kanceláře byly vyčísleny v tabulce 4.3. Zahrnují především administrativní výdaje související se založením společnosti, ale také pojištění proti úpadku CK (částka byla vypočítána na základě výše tržeb v prvním roce podnikání).

Položka	Cena Kč
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	3 200
Ověření podpisu	500
Zápis do obchodního rejstříku	6 000
Vydání koncese	2 000
Pojištění proti úpadku	131 719
Celkem	143 419

Tab. 4.3: Náklady na založení firmy

Vlastní zpracování

Náklady související se zřízením provozovny a webových stránek společnosti jsou znázorněny v tabulce 4.4.

Položka	ks	cena/ks	cena celkem bez DPH
Pracovní stůl	2	1 784	3 569
Pracovní židle	2	660	1 321
Konferenční židle	3	330	989
Police	2	1 652	3 304
PC HP ProOne 400	1	8 669	8 669
Zřízení IS Whitney	1	6 998	6 998
Mobilní telefon	1	1 066	1 066
Multifunkční barevná tiskárna	1	2 686	2 686
Různé kancelářské potřeby	1	1 653	1 653
Dekorace kanceláře	1	2 479	2 479
<b>Celkem</b>			<b>32 734 Kč</b>

Tab. 4.4: Náklady související se zřízením provozovny a webových stránek

#### Vlastní zpracování

Provozní náklady pro rok 2015 jsou vyčísleny v tabulce 4.5. Největší položky tvoří mzdové náklady, marketing a provoz kanceláře. Marketingové náklady se skládají z nákladů na propagaci (tabulka 4.2) a provizí pro zprostředkovatele.

Jediným stálým zaměstnancem podniku je jednatelka společnosti. Vzhledem k tomu, že podnik bude v prvních letech investovat většinu peněžních prostředků do reklamy a podnikání se rozjíždí, nelze očekávat okamžitý zisk. Cílem CK Mango je dlouhodobý zisk. Minimální hrubá mzda je 8 500 Kč. Mzdové náklady včetně odvodů jdou pro zaměstnavatele 11 400 Kč měsíčně. Zdravotní a sociální pojištění (9 % + 25 %), které odvádí zaměstnavatel, činí 2 890 Kč.

CK Mango bude dále spolupracovat s brigádníkem, který bude přijat na Dohodu o provedení práce. Tato dohoda je uzavřena až na 300 hodin ročně. Rozpočet na tohoto pracovníka firma stanovila na 15 000 Kč ročně. Předpokládá se, že brigádník bude pracovat především v měsících červnu a červenci. Zaměstnanec ani zaměstnavatel neplatí pojistné při výdělku do 10 000 Kč (hrubého) nebo méně za měsíc.

Položka	měsíčně	ročně
Pronájem kanceláře včetně energií	7 500	90 000
Připojení k internetu	330	3 957
IS Whitney	1 098	13 176
Mobilní telefon	500	6 000
Spotřeba materiálu	1 000	12 000
Provoz kanceláře	500	6 000
Bankovní poplatky	100	1 200
Pojištění proti úpadku		131 720
Účetnictví	2 000	24 000
Mzda jednatelka	11 400	136 800
Mzda pomocník		15 000
Marketing		130 000
<b>Celkem</b>		<b>439 853 Kč</b>

Tab. 4.5: Provozní náklady v roce 2015

Vlastní zpracování

#### 4.4.2 Zahajovací rozvaha

V tabulce 4.6 je znázorněna zahajovací rozvaha CK Mango k datu vzniku společnosti 12. 11. 2014. Zakladatelka vloží do podnikání 300 000 Kč z vlastních zdrojů. Tento vklad je základním kapitálem společnosti a je v rozvaze na straně pasiv. Stranu aktiv budou tvořit administrativní provozní náklady na založení firmy, peněžní prostředky na účtu, spadající pod oběžná aktiva, a pojištění proti úpadku jako náklad příštích období, které je vyrovnáno krátkodobým závazkem na straně pasiv.

Vybavení kanceláře a další náklady nutné k zahájení činnosti budou účtovány po 1. 1. 2015 přímo do nákladů, protože jejich výše nedosahuje částky 40 000 Kč. Nebude tedy nutné je odepisovat.



AKTIVA		PASIVA	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	0	<b>Vlastní kapitál</b>	300 000
		Základní kapitál	300 000
<b>Provozní náklady</b>	11700	<b>Cizí zdroje</b>	131 719
-založení firmy	11700	Krátkodobé závazky	131 719
<b>Oběžná aktiva</b>	288 300	-závazek vůči pojišťovně	131 719
Peníze	288 300		
<b>Časové rozlišení</b>	131 719		
Náklady příštích období	131 719		
-pojištění proti úpadku	131 719		
<b>Celkem aktiva</b>	431 719	<b>Celkem pasiva</b>	431 719

Tab. 4.6: Zahajovací rozvaha k 12. 11. 2014

Vlastní zpracování

#### 4.4.3 Analýza tržeb

V tabulce 4.7 jsou uvedeny tržby a náklady na vlastní zájezdy pro první rok podnikání. Tato realistická varianta počítá s obsazeností 83 %. Následuje tabulka 4.8 s pesimistickou variantou 66 % obsazení a tabulka 4.9 s optimistickou variantou 100 % obsazení zájezdů. V tabulce 4.10 jsou vypočítány minimální počty cestujících, při kterých se ještě vyplatí zájezd realizovat. CK Mango očekává tržby za zprostředkování zájezdů jiných CK ve výši 200 000 Kč.

Zájezd	Cena	Přímé nákl.	Nepřímé	Cestujících	Náklady	Marže	Tržby
Chorvatsko	12 099	5 994	350 573	200	1 549 373	29,07%	2 419 800
Francie	13 899	6 187	136 594	40	384 074	19,63%	555 960
Itálie	11 899	4 565	56 983	17	134 588	24,21%	202 283
<b>Celkem</b>					2 068 035		3 178 043

Tab. 4.7: Tržby a náklady na zájezdy – realistická varianta

Vlastní zpracování

Zájezd	Cena	Přímé nákl.	Nepřímé	Cestujících	Náklady	Marže	Tržby
Chorvatsko	12 099	5 994	350 573	160	1 309 613	22,16%	1 935 840
Francie	13 899	6 187	136 594	32	334 578	9,86%	444 768
Itálie	11 899	4 565	56 983	14	120 893	13,88%	166 586
<b>Celkem</b>					1 765 084		2 547 194

Tab. 4.8: Tržby a náklady na zájezdy – pesimistická varianta

Vlastní zpracování

Zájezd	Cena	Přímé nákl.	Nepřímé	Cestujících	Náklady	Marže	Tržby
Chorvatsko	12 099	5 994	350 573	240	1 789 133	34,13%	2 903 760
Francie	13 899	6 187	136 594	48	433 570	27,17%	667 152
Itálie	11 899	4 565	56 983	19	143 718	30,01%	226 081
Celkem					2 366 421		3 796 993

Tab. 4.9: Tržby a náklady na zájezdy – optimistická varianta

Vlastní zpracování

Zájezd	Cena	Přímé nákl.	Nepřímé	Cestujících	Náklady	Marže	Tržby
Chorvatsko	12 099	5 994	350 573	88	878 045	0,21%	1 064 712
Francie	13 899	6 187	136 594	26	297 456	0,40%	361 374
Itálie	11 899	4 565	56 983	11	107 198	0,91%	130 889
Celkem					1 282 699		1 556 975

Tab. 4.10: Tržby a náklady na zájezdy – minimální počet cestujících pro realizaci zájezdu

Vlastní zpracování

#### 4.4.4 Výkaz zisků a ztrát

Po analýze nákladů a tržeb byl sestaven výkaz zisků a ztrát pro první tři roky podnikání. (Tabulka 4.11) V druhém a třetím roce podnikání počítáme s růstem tržeb o 30 % a odpovídajícím nárůstem nákladů. Náklady na pronájem kanceláře rostou tempem 5 % ročně. Cena pojištění proti úpadku by sice měla růst podle tržeb, ale CK Mango očekává snížení procentuální sazby z důvodu zvýšené důvěryhodnosti v následujících letech. Významnou nákladovou položkou je daň z přidané hodnoty 21 % z prodejní ceny zájezdů.

V prvním roce je výsledek hospodaření prakticky nulový, v dalších letech již dochází ke kladnému hospodářskému výsledku. Z něj 50 % bude rozděleno majitelce, zbývající polovina zůstane nerozdělena.

Výkazy pro pesimistickou a optimistickou variantu obsazenosti zájezdů jsou uvedeny v tabulkách přílohy C.1 a C.2. I v pesimistické variantě vystačí základní kapitál 300 000 Kč pro pokrytí ztráty prvního a druhého roku.

Rok	2015	2016	2017
<b>NÁKLADY</b>			
Založení společnosti	11 700	0	0
Zařízení kanceláře, zřízení IS	32 734	0	0
Pronájem kanceláře včetně energií	90 000	94 500	99 225
Připojení k internetu	3 957	3 957	3 957
IS Whitney	13 176	13 176	13 176
Mobilní telefon	6 000	6 000	6 000
Spotřeba materiálu	12 000	12 000	12 000
Provoz kanceláře	6 000	6 000	6 000
Bankovní poplatky	1 200	1 200	1 200
Pojištění proti úpadku	131 720	131 720	131 720
Účetnictví	24 000	24 000	24 000
Mzda jednatelka	136 800	136 800	136 800
Mzda pomocník	15 000	15 000	15 000
Fixní náklady celkem	484 287	444 353	449 078
Na zájezdy celkem	2 068 035	2 688 446	3 494 979
Marketing	130 000	169 000	219 700
DPH	667 389	867 606	1 127 887
Variabilní náklady	2 865 424	3 725 051	4 842 567
Náklady celkem	3 349 711	4 169 404	5 291 644
<b>VÝNOSY</b>			
Tržby za prodané zájezdy	3 178 043	4 131 456	5 370 893
Provize za zprostředkování	200 000	260 000	338 000
Výnosy celkem	3 378 043	4 391 456	5 708 893
Hosp. výsledek před zdaněním	28 332	222 052	417 249
Daň z příjmu práv. osob	5 383	42 190	79 277
Čistý zisk/ztráta	22 949	179 862	337 971

Tab. 4.11: Výkaz zisků a ztrát 2015 – 2017, realistická varianta

Vlastní zpracování

#### 4.4.5 Výkaz cash-flow

Byl zpracován odhad měsíčního cash-flow pro první rok podnikání (Tabulka 4.12). Příjmy ze zprostředkování byly rozpočteny rovnoměrně mezi měsíce. Příjmy z prodeje zájezdů byly rozděleny jako  $\frac{1}{12}$  v únoru,  $\frac{2}{12}$  v březnu a dubnu,  $\frac{3}{12}$  v květnu a červnu a  $\frac{1}{12}$  v červenci. Z těchto příjmů se stejným poměrem měsíčně platí DPH. Výdaje za zájezdy byly rozděleny rovnoměrně na pětiny mezi měsíce duben až srpen. Počítá se tedy s placením

částečných záloh před uskutečněním zájezdů.

Kromě prvních dvou měsíců se kumulovaný finanční majetek bude držet bezpečně nad hranicí 300 000 Kč.

Měsíc	1	2	3	4	5	6
<b>PŘÍJMY</b>						
Vlastní produkty/služby	16 667	281 504	546 341	546 341	811 177	811 177
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	16 667	281 504	546 341	546 341	811 177	811 177
<b>VÝDAJE</b>						
Spotřeba materiálu a energie	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Služby	4 028	15 846	15 846	429 453	429 453	429 453
Mzdy	11 400	11 400	11 400	11 400	11 400	18 900
Ostatní provozní náklady	176 153	0	0	0	0	0
Daně (DPH měsíčně)	0	55 616	111 232	111 232	166 847	166 847
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	200 581	91 862	147 478	561 085	616 700	624 200
<b>ZDROJE FIN.</b>						
Vlastní zdroje	300 000	0	0	0	0	0
<b>ZDROJE FIN. CELKEM</b>	300 000	0	0	0	0	0
<b>CASH FLOW CELKEM</b>	116 086	189 642	398 863	-14 744	194 477	186 977
<b>KUM. FIN. MAJETEK</b>	116 086	305 727	704 590	689 846	884 323	1 071 300
Měsíc	7	8	9	10	11	12
<b>PŘÍJMY</b>						
Vlastní produkty/služby	281 504	16 667	16 667	16 667	16 667	16 667
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	281 504	16 667	16 667	16 667	16 667	16 667
<b>VÝDAJE</b>						
Spotřeba materiálu a energie	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Služby	429 453	429 453	15 846	15 846	15 846	15 846
Mzdy	18 900	11 400	11 400	11 400	11 400	11 400
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0	0
Daně (DPH měsíčně)	55 616	0	0	0	0	5383
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	512 969	449 853	36 246	36 246	36 246	41 629
<b>ZDROJE FIN.</b>						
Vlastní zdroje	0	0	0	0	0	0
<b>ZDROJE FIN. CELKEM</b>	0	0	0	0	0	0
<b>CASH FLOW CELKEM</b>	-231 465	-433 187	-19 580	-19 580	-19 580	-24 963
<b>KUM. FIN. MAJETEK</b>	839 835	406 648	387 069	367 489	347 910	322 947

Tab. 4.12: Cash-flow měsíční 2015

Vlastní zpracování

#### 4.4.6 Konečné rozvahy

Konečné rozvahy pro roky 2015, 2016 a 2017 jsou uvedeny v tabulkách 4.13, 4.14 a 4.15. Pasiva na konci roku tvoří provozní náklady placené následující měsíc a daň z příjmu právnických osob. Dále se postupně kumuluje kladný hospodářský výsledek. Čistý výsledek z roku 2015 zůstává nerozdělen, výsledek roku 2016 je z 50 % rozdělen majitelce.

AKTIVA		PASIVA	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	0	<b>Vlastní kapitál</b>	328 332
		Základní kapitál	300 000
		HV minulých let	0
		HV běžného období	28 332
<b>Oběžná aktiva</b>	349 143	<b>Cizí zdroje</b>	20 811
Peníze	349 143	Krátkodobé závazky	20 811
		-telefon, internet, aj.	4 028
		-mzda	11 400
		-daň z příjmu práv. os.	5 383
<b>Celkem aktiva</b>	349 143	<b>Celkem pasiva</b>	349 143

Tab. 4.13: Konečná rozvaha k 31. 1. 2015

Vlastní zpracování

AKTIVA		PASIVA	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	0	<b>Vlastní kapitál</b>	545 001
		Základní kapitál	300 000
		HV minulých let	22 949
		HV běžného období	222 052
<b>Oběžná aktiva</b>	602 548	<b>Cizí zdroje</b>	57 547
Peníze	602 548	Krátkodobé závazky	57 547
		-telefon, internet, aj.	4 028
		-mzda	11 400
		-daň z příjmu práv. os.	42 119
<b>Celkem aktiva</b>	602 548	<b>Celkem pasiva</b>	602 548

Tab. 4.14: Konečná rozvaha k 31. 1. 2016

Vlastní zpracování

AKTIVA		PASIVA	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	0	<b>Vlastní kapitál</b>	830 129
		Základní kapitál	300 000
		HV minulých let	112 880
		HV běžného období	417 249
<b>Oběžná aktiva</b>	924 834	<b>Cizí zdroje</b>	94 705
Peníze	924 834	Krátkodobé závazky	94 705
		-telefon, internet, aj.	4 028
		-mzda	11 400
		-daň z příjmu práv. os.	79 277
<b>Celkem aktiva</b>	924 834	<b>Celkem pasiva</b>	924 834

Tab. 4.15: Konečná rozvaha k 31. 1. 2017

Vlastní zpracování

## 4.5 Analýza rizik

S každým podnikáním jsou spjata určitá rizika, ne jinak tomu bude i se založením a fungováním CK Mango. Důležité ovšem je tato rizika včas rozpoznat a reagovat na ně anebo nejlépe se jim snažit předcházet. Různými preventivními protipatřeními může firma ušetřit nemalé finanční prostředky. Rizika, která působí na činnost cestovní kanceláře, se rozdělují na vnější a vnitřní rizika. Výčet možných rizik je znázorněn v tabulce 4.16. Podrobný popis rizik a jejich eliminace následuje níže.

Riziko	Pst. výskytu	Důsledky dopadu
Legislativní změny	2	Nízké
Politická nestabilita v cíl. zemích, přírodní katastrofy	2	Vysoké
Nepříznivý vývoj ekonomické situace ČR	3	Střední
Konkurence	5	Střední
Nedodržení závazků dodavatelů a zákazníků	2	Vysoké
Poškození provozovny (krádeže)	1	Střední
Chybný výběr dodavatelů služeb	2	Vysoké
Nekvalifikovaní zaměstnanci a delegáti	2	Střední
Nespokojení zákazníci a nezájem o zájezdy	2	Vysoké
Chybné sestavení finančního plánu	2	Střední
Neexistence stálé klientely	5	Vysoké
Indispozice jednatelky	1	Střední

Tab. 4.16: Výčet rizik

Vlastní zpracování

K vnějším rizikům se řadí skutečnosti, které CK nemůže přímo ovlivnit. Jedná se zejména o rizika:

- **Legislativní změny**

Ať už se jedná o změny v souvislosti se zákonem č. 159/1999 Sb. (například riziko zpřísnění podmínek pojištění CK proti úpadku) či novelizace živnostenského a občanského zákona, cestovní kanceláře musí postupovat pouze v souladu s těmito zákony, i přesto že tyto změny mohou navýšit náklady společnosti. CK proto musí monitorovat legislativní okolí podniku a na změny se předem připravit, a to jak z finančního hlediska, například vytvářením finančních rezerv, ale také si dopředu opatřit všechny relevantní informace.

- **Politická nestabilita v cílových zemích a přírodní katastrofy**

CK Mango musí pravidelně sledovat politickou situaci v cílových destinacích, ale také v okolních zemích, přes které probíhá transport do země. Ministerstvo průmyslu a obchodu také vydává na svých webových stránkách doporučení a nařízení týkající se přímo určité země. CK tedy musí sledovat vývoj politické situace v zemi a předcházet riziku ohrožení bezpečnosti klientů a provést závčas patřičná opatření i s rizikem vysokých finančních ztrát (např. při zrušení zájezdu). Předejít riziku může CK rovněž již při výběru svých destinací a to tak, že bude své zájezdy orientovat do zemí s dlouhodobě stabilní politickou situací. Podobný postup zvolí CK také v případě přírodních podmínek v cílových destinacích, kde také musí monitorovat prostředí a v případě nepříznivých podmínek zavést nutná opatření.

- **Nepříznivý vývoj ekonomické situace ČR**

Vývoj ekonomické situace v zemi má vliv na počty zahraničních výjezdů domácích turistů. V případě nepříznivého vývoje ekonomiky CK Mango musí uzpůsobit produktové portfolio tak, aby odpovídalo snížené kupní síle obyvatel. Dalším rizikem je pokračování devalvace koruny ze strany ČNB. V takovém případě CK může 21 dnů před zahájením zájezdu provést změny v ceně zájezdu pokud nastane změna měnových kurzů více než 10 %. Popřípadě může zařadit do své nabídky také zájezdy po České republice, na něž kurzové změny nemají vliv a tyto zájezdy také volí zákazníci v nepříznivé hospodářské situaci.

- **Konkurence**

Silná konkurence v odvětví a rostoucí počet menších úzce specializovaných cestovních kanceláří patří k velmi důležitým rizikům externího okolí. CK by se proto měla snažit ve své propagaci zdůraznit svoji konkurenční výhodu, kterou je organizace pobytově-poznávacích zájezdů s netradičními zážitky, a odlišit se od konkurence. Dále při poskytování služeb klást důraz na profesionalitu, osobní přístup k zákazníkům, péči o nové i stávající zákazníky (poprodejní služby) a nabízet klientům nové produkty .

- **Nedodržení závazků dodavatelů a zákazníků**

Proti porušení podmínek ze strany dodavatelů se CK může bránit pečlivým sepsáním smlouvy (uvést do smlouvy všechny garantované služby), kde v případě jejího porušení se na kompenzaci škod klientovi či CK bude podílet také dodavatel. Rizikem ze strany zákazníků je myšleno například zrušení zájezdu na poslední chvíli. V takovém případě se CK odkáže na Všeobecné smluvní podmínky, kde jsou uvedeny také podmínky odstoupení od smlouvy a výše odstupného.

- **Poškození provozovny, krádeže**

Rizika v souvislosti s poškozením provozovny lze eliminovat pojištěním majetku provozovny. Proti krádežím je důležitá správná volba bezpečnostního zařízení. CK Mango má sídlo v centru Brna na Kobližné, v budově s výborným bezpečnostním zabezpečením. Vstupní vchod je zajištěn mříží, v jednotlivých patrech budovy jsou bezpečnostní dveře a kamerový systém. CK může využít alarm.

Mezi vnitřní rizika, tedy taková, která CK může svou činností či postojem ovlivnit, se řadí:

- **Chybný výběr dodavatelů služeb**

Řešením rizika výběru špatného dodavatele je spolupráce pouze s prověřenými dodavateli, a tak CK minimalizuje riziko nedodržení podmínek.

- **Nekvalifikovaní zaměstnanci a delegáti**

Nekvalifikovaný delegát vede nejen k nespokojenosti klientů, ale také k získání špatné pověsti cestovní kanceláře. Jednou nespokojený klient už se stejnou kanceláří nikam nepojede a navíc o svojí špatné zkušenosti informuje rodinu a své známé. CK Mango proto musí věnovat výběru delegátů, ale i zaměstnanců, vysokou pozornost. K požadavkům na pozici delegáta bude patřit věk nad 21 let, výborná zna-



lost jednoho až dvou cizích jazyků, praxe na obdobné pozici, samostatnost, organizační a prezentační schopnosti, orientace na zákazníky, vzdělání v cestovním ruchu a řidičský průkaz bude výhodou. Podobné požadavky bude mít CK Mango, až bude nabírat nové zaměstnance. U pomocného brigádníka bude vyžadována praxe na obdobné pozici, vzdělání v cestovním ruchu, výborná znalost práce na PC a skvělé komunikační a prezentační dovednosti.

- **Nespokojení zákazníci a nezájem o zájezdy**

Spokojenost zákazníků se zájezdy může CK ověřit například dotazníkovým šetřením po uskutečnění zájezdu či osobním rozhovorem. Získání této zpětné vazby slouží zejména k vylepšení stávajících služeb CK, ať už se jedná o program zájezdů, kvalitu ubytování či služby delegáta. CK těmito průzkumy zjistí, o jaké destinace, zájezdy a zážitkové aktivity mají klienti zájem, a touto nabídkou odpovídající jejich požadavkům, snižuje riziko nespokojenosti klientů. Při nezájmu zákazníků o zájezdy by CK měla přepracovat marketingový mix, zejména pak propagaci a využít jiných marketingových nástrojů.

- **Chybné sestavení finančního plánu**

CK musí pečlivě a hlavně reálně sestavit svůj finanční plán (i celý podnikatelský plán), aby tak předešla pozdějším možným problémům s platební neschopností a nemožnosti pokrytí vlastních nákladů. V případě, že by nedocházelo k jeho naplnění, bylo by nutné jej přepracovat.

- **Neexistence stálé klientely**

Vzhledem k tomu, že CK Mango vstupuje na již dost zaplněný trh, musí brát v úvahu rizika spojená s vybudováním vlastní klientely zákazníků. Je důležité, aby zákazníci byli schopni dostatečně odlišit nabídku CK Mango od konkurence a vnímali ji jako něco netradičního. CK toho může využít jako přednost při vstupu na trh.

- **Indispozice jednatelky**

V případě jakékoli indispozice ze strany jednatelky je potřeba, aby jednatelka CK ustanovila zástupce po dobu této indispozice. Tato osoba musí být kompletně proškolená, aby zajistila plynulý průběh chodu kanceláře.

## 4.6 Strategické plány do budoucna

CK Mango se bude v budoucnu zaměřovat především na plnění podnikových cílů, tj. stabilní ziskovost, vybudovat si na trhu dobré jméno a pověst profesionální spolehlivé cestovní kanceláře. V dalších letech chce zvyšovat nabídku a prodej svých zájezdů a rozšiřovat svou klientelu.

Jedním z cílů je tedy rozšířit produktové portfolio CK o další pobytově-poznávací zá-

jezdy, které jsou vždy zastřešeny společným tématem a nabízí klientům netradiční zážitkové aktivity. CK Mango plánuje nabídku nových destinací, jako například řecký ostrov Alonissos, který je součástí souostroví Severní Sporady. Nabízí nejen skvělé podmínky pro koupání a potápění, ale také je sídlem vzácných tuleňů středomořských.

Další plánovanou destinací je Slovinsko, kde se zaměří na lehkou turistiku a wellness s ochutnávkami tradiční alpské kuchyně. Nabídne i možnost vyhlídkových letů.

Dále plánuje CK Mango zařadit do nabídky zájezdy za čokoládou do Švýcarska, kde klienti procestují speciálním čokoládovým expresem do nejstarší čokoládovny ve Švýcarsku.

CK bude u některých zájezdů nově využívat leteckou přepravu (např. při cestě na řecké ostrovy), která je pro cílovou klientelu pohodlnější a především časově kratší vzhledem k vzdálenosti destinace.

Do jednoho roku chce cestovní kancelář zařadit do své nabídky také zimní zájezdy, které by se zaměřovaly na menší lyžařská střediska v nádherných lokalitách v Rakousku a Francii s wellness zázemím se speciálními programy.

Jednou z nezbytností bude v budoucnu také zaměstnání nového pracovníka CK na hlavní pracovní poměr, který bude nabízet a prodávat zájezdy.

## 4.7 Exekutivní souhrn

Cestovní kancelář Mango vznikne dne 12. ledna 2014 zápisem do obchodního rejstříku se sídlem na ulici Kobližná v centru Brna. Společnost bude mít právní formu společnosti s ručením omezeným a její jednatelkou a zároveň majitelkou bude paní Bc. Magda Janošová. Podnikatelskou činnost zahájí k 1. lednu 2015.

Hlavní cílovou skupinou této nově vzniklé kanceláře budou zákazníci ve věku 26 až 55 let se středními a vyššími příjmy, a to převážně z jihomoravského kraje, ale také z jiných krajů ČR. Jedná se o zákazníky, kteří rádi preferují kombinaci relaxace a poznání, a zároveň mají zájem o vyzkoušení netradičních zážitkových aktivit.

První rok své existence bude CK nabízet tři typy autobusových zájezdů. První zájezd bude pobytový do Chorvatska za delfíny na ostrov Lošinj. Na rozdíl od běžných pobytových zájezdů je zde připraven bohatý atraktivní program, kombinovaný s odpočinkem. Druhý zájezd bude směřován do Provence a je nazvaný příznačně *Provence pro gurmány*. Jedná se o pobytově-poznávací zájezd, kdy je pravidelně střídán den volna u moře a den s výlety za gastronomií. Třetí zájezd míří za vínem a someliéry do Itálie. Jde o exkluzivní zájezd pro menší skupinu lidí, který je bohatý na ochutnávky vína a tradičního jídla či návštěvy vinic.

CK Mango bude rovněž zprostředkovávat zájezdy ostatních cestovních kanceláří a zajistí klientům na přání cestovní pojištění.

Vzhledem k rostoucí oblibě nákupu zájezdů přes internet bude CK orientovat svou propagaci zejména na internetové vyhledávače Google a Seznam. Dále se zaměří na reklamu na Facebooku, na tisk letáků a malého katalogu.

Z finančního hlediska jsou zahajovací výdaje nutné na založení společnosti stanoveny na 176 153 Kč. Základní kapitál vložený do podniku majitelkou bude ve výši 300 000 Kč. V prvním roce podnikání společnost vykazuje téměř nulový hospodářský výsledek. Kumulovaný finanční majetek dle cash-flow se od druhého měsíce podnikání bude držet bezpečně nad hranicí 300 000 Kč. V dalších letech bude docházet k růstu tržeb a proporcionálně variabilních nákladů, a společnost tak dosáhne na zisk po zdanění 179 862 Kč v roce 2016 a 337 971 Kč v roce 2017.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení podnikatelského plánu pro založení cestovní kanceláře. Plán poslouží jako součást žádosti o vydání koncese na Ministerstvu pro místní rozvoj. Pro tento účel bylo nutné prostudovat teoretické zdroje a provést dotazníkové šetření, pro hlubší poznání potřeb cílové skupiny zákazníků.

Bylo zjištěno, že i přes vysokou konkurenci na trhu cestovního ruchu, lze nalézt mezery v nabídce, a využít tak podnikatelských příležitostí. Za hlavní konkurenční výhodu CK Mango lze považovat její specializaci, a to zaměření se na pobytově-poznávací zájezdy obohacené o netradiční zážitky. Dalšími silnými stránkami CK je strategické umístění v centru Brna, kvalitní a přehledné webové stránky a profesionální a osobní přístup k zákazníkům. Společnost se na začátku podnikání bude muset vypořádat s řadou překážek při vstupu na trh, jako například vysoká konkurence v odvětví nebo nutnost vybudování vlastní klientely.

V návrhové části byl sestaven podnikatelský plán CK Mango, který je v souladu se zvoleným cílovým segmentem, tj. lidé se středními příjmy ve věku 26 až 55 let žijící v jihomoravském kraji, ale i v dalších krajích, neboť CK své zájezdy prodává také přes internet. Cestovní kancelář zvolila marketingovou strategii diferenciaci a chce tedy odlišit svou nabídku od konkurence, aby ji klienti vnímali jako unikátní. Volba této strategie přispěje k dosažení podnikových cílů, a to vybudování dobrého jména na trhu, pověst profesionální cestovní kanceláře a dosažení zisku.

Nejvíce se CK Mango odliší svými zájezdy. CK se zaměřuje na pobytově-poznávací zájezdy, které jsou obohaceny o netradiční zážitkové aktivity. V nabídce má na začátku podnikání tři vlastní zájezdy, ale do budoucna chce CK rozšířit nabídku zájezdů, zejména o více vzdálené destinace. Vlastními zájezdy CK získává rovněž vyšší výdělek.

Sestavením finančního plánu bylo doloženo, že je podnikatelský plán pro založení CK Mango realizovatelný a za předpokladu předběžně plánovaných nákladů a očekávaných výnosů má společnost zajištěn dobrý start pro svou podnikatelskou činnost. Finanční plán byl proveden jak pro realistickou variantu, tak pro variantu optimistickou i pesimistickou. Bylo vypočítáno, že i v případě pesimistické varianty základní kapitál bude dostačující pro pokrytí ztráty prvního a druhého roku. Pro realistickou variantu bude v prvním roce hospodářský výsledek téměř nulový, ve druhém a třetím roce bude již dosaženo zisku.

Dále byla vytyčena hlavní podnikatelská rizika, kterými jsou vysoká konkurence v odvětví a neexistence stálé klientely, a možnosti jejich eliminace.

V závěru lze konstatovat naplnění všech cílů této práce a podnikatelský plán může být použit pro reálný účel založení cestovní kanceláře.

## LITERATURA

- [1] ASOCIACE CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ. *Výhody členství* [online]. 2013. [cit. 18. 5. 2014]. Dostupné z: <<http://www.ackcr.cz/vyhody-clenstvi/>>.
- [2] ČESKÁ AGENTURA NA PODPORU OBCHODU CZECHTRADE. *Portál BusinessInfo.cz* [online]. 2014. [cit. 18. 5. 2014]. Hrubý domácí produkt, Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/podnikatelske-prostredi/analyzy-statistiky/hruby-domaci-produkt.html>>.
- [3] ČESKÁ AGENTURA NA PODPORU OBCHODU CZECHTRADE. *Portál BusinessInfo.cz* [online]. 2009. [cit. 18. 5. 2014]. Marketingová situační analýza a predikce vývoje, Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>>.
- [4] ČESKÁ AGENTURA NA PODPORU OBCHODU CZECHTRADE. *Portál BusinessInfo.cz* [online]. 2013. [cit. 18. 5. 2014]. Společnost s ručením omezeným od roku 2014, Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecnost-s-rucenim-omezenym-od-roku-2014-43857.html>>.
- [5] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2014. [cit. 18. 5. 2014]. Dostupné z: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)>.
- [6] ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012, ve znění pozdějších předpisů*. 2012. Nový občanský zákoník.
- [7] ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 159 ze dne 30. června 1999, ve znění pozdějších předpisů*. 1999. O některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
- [8] ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991, ve znění pozdějších předpisů*. 1991. O živnostenském podnikání.
- [9] ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012, ve znění pozdějších předpisů*. 2012. O obchodních korporacích.
- [10] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Časové řady* [online]. [cit. 18. 5. 2014]. Česká republika od roku 1989 v číslech, Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr\\_od\\_roku\\_1989](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989)>.

- [11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistiky* [online]. 2013. [cit. 18.5.2014]. Grafy projekce obyvatelstva do roku 2100, Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/grafy\\_projekce\\_obyvatelstva\\_do\\_roku\\_2100](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/grafy_projekce_obyvatelstva_do_roku_2100)>.
- [12] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Časové řady* [online]. 2014. [cit. 18.5.2014]. Mzdy, náklady práce - časové řady, Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr)>.
- [13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Časové řady* [online]. 2014. [cit. 18.5.2014]. Cestovní ruch - časové řady, Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)>.
- [14] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Časové řady* [online]. 2014. [cit. 18.5.2014]. Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů, Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_cr)>.
- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Rok 2012 podle tematických skupin* [online]. 2012. [cit. 18.5.2014]. Sčítání lidí, domů a bytů, Dostupné z: <<http://www.scitani.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/04000-12>>.
- [16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Časové řady* [online]. 2014. [cit. 18.5.2014]. Zaměstnanost, nezaměstnanost, Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr)>.
- [17] CZECHTOURISM. *Počet cestovních kanceláří a cestovních agentur rozdělených podle zaměření jejich nabídky* [online]. 2011. [cit. 18.5.2014]. Dostupné z: <<http://vyzkumy.czechtourism.cz/download.php?type=analyzy&file=0602.pdf>>.
- [18] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. C.H. Beck pro praxi. C.H. Beck, 2001. ISBN 9788071796039.
- [19] HISRIC, R. et al. *Založení a řízení nového podniku*. Victoria Publishing, 1996. ISBN 9788085865073.
- [20] KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. C.H. Beck pro praxi. C.H. Beck, 2006. ISBN 9788071794530.
- [21] KORÁB, V. – REŽŇÁKOVÁ, M. – PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Praxe podnikatele. Computer Press, 2007. ISBN 9788025116050.
- [22] KOTLER, P. *Moderní marketing*. Expert (Grada). Grada, 2007. ISBN 9788024715452.

- [23] MAG CONSULTING. *Tempo růstu počtu cestovních kanceláří v České republice se zpomaluje* [online]. 2013. [cit. 18.5.2014]. Dostupné z: <<http://www.magconsulting.cz/article.aspx?ArticleID=1362>>.
- [24] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Základní předpisy ES v oblasti cestovního ruchu* [online]. 2009. [cit. 18.5.2014]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Legislativa-v-priprave/Zakladni-predpisy-E/Zakladni-predpisy-ES-v-oblasti-cestovniho-ruchu>>.
- [25] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Výjezdový a domácí cestovní ruch v roce 2012* [online]. 2013. [cit. 18.5.2014]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Informace-Udalosti/Vyjezdovy-a-domaci-cestovni-ruch-v-roce-2012>>.
- [26] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Analýza vývoje příjmů a výdajů domácností ČR v roce 2012 a predikce na další období* [online]. 2013. [cit. 18.5.2014]. Dostupné z: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/15242/Analyza\\_2012\\_text.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/15242/Analyza_2012_text.pdf)>.
- [27] MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČR. *Nový občanský zákoník* [online]. 2013. [cit. 18.5.2014]. Konkrétní změny – Akciová společnost, Dostupné z: <<http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/akciová-společnost/>>.
- [28] MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR. *Aktuální doporučení a varování* [online]. 2014. [cit. 18.5.2014]. Dostupné z: <[http://www.mzv.cz/jnp/cz/cestujeme/aktualni\\_doporuceni\\_a\\_varovani](http://www.mzv.cz/jnp/cz/cestujeme/aktualni_doporuceni_a_varovani)>.
- [29] PORTER, M. – KVAPIL, K. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Victoria Publishing, 1994. ISBN 9788085605112.
- [30] PRUDÍKOVÁ, D. *Jak se mění smlouva o zájezdu dle nového občanského zákoníku?* [online]. Travel Trade Gazette, 2013. [cit. 18.5.2014]. Dostupné z: <<http://www.ttg.cz/jak-se-meni-smlouva-o-zajejdu-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku/>>.
- [31] RYGLOVÁ, K. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Grada, 2011. ISBN 9788024740393.
- [32] SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Expert (Grada). Grada, 2005. ISBN 9788024709390.

- [33] SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Expert (Grada). Grada, 2011. ISBN 9788024741031.
- [34] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [35] TRAVEL TRADE GAZETTE. *Trendy a realita prodeje zájezdů* [online]. Travel Trade Gazette, 2013. [cit. 18.5.2014]. Dostupné z: <<http://www.ttg.cz/trendy-a-realita-prodeje-zajezdu/>>.
- [36] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizácia*. Management Press, 2004. ISBN 9788072610297.
- [37] ŠTĚRBOVÁ, L. – CIKÁN, T. *Kam v květnu? Třeba k moři, i luxusní dovolené jsou výrazně levnější než v hlavní sezóně* [online]. Novinky.cz, 2014. [cit. 18.5.2014]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/cestovani/exotika/335078-kam-v-kvetnu/-treba-k-mori-i-luxusni-dovolene/-jsou-vyrazne-levnejsi-nez/-v-hlavni-sezone.html>>.
- [38] ŠÍSTKOVÁ, D. *Novela zákona o pojištění cestovek: Limit pojistného plnění musí být minimálně 1 mil. Kč* [online]. oPojisteni.cz, 2013. [cit. 18.5.2014]. Dostupné z: <<http://www.opojisteni.cz/produkty/novela-zakona-o/-pojisteni-cestovek-limit/-pojistneho-plneni-musi-byt/-minimalne-1-mil-kc/>>.
- [39] WHITNEY TIS. *Popis funkcí systému Whitney* [online]. Bluecity.cz s.r.o., 2014. [cit. 18.5.2014]. Dostupné z: <<http://www.whitney.cz/WhitneyTIS>>.
- [40] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Malé a střední podnikání. Management Press, 2003. ISBN 9788072610754.



# SEZNAM PŘÍLOH

<b>A</b>	<b>Dotazník o cestování</b>	<b>90</b>
<b>B</b>	<b>Produktové portfolio CK a popis produktů</b>	<b>93</b>
B.1	Mořský svět a delfíni ostrova Lošinj . . . . .	93
B.2	Provence pro gurmány . . . . .	96
B.3	Itálie – víno a someliéři v Lombardii . . . . .	98
<b>C</b>	<b>Varianty výkazu zisků a ztrát</b>	<b>101</b>
<b>D</b>	<b>Smlouva o zájezdu</b>	<b>102</b>

## A DOTAZNÍK O CESTOVÁNÍ

Dobrý den,

jmenuji se Magda Janošová. Jsem studentkou 5. ročníku Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který bude součástí mé diplomové práce zabývající se návrhem podnikatelského plánu pro založení nové cestovní kanceláře. Tento dotazník je zcela anonymní a všechny získané údaje budou použity pouze pro účely tohoto výzkumu. Předem Vám velice děkuji za Váš čas a kompletní vyplnění dotazníku.

**1. Kolikrát do roka jezdíte na dovolenou?**

Pokud Vaše odpověď je "nejezdím", pokračujte otázkou č. 13.

- ☐ méně než jednou
- ☐ nejezdím
- ☐ jednou
- ☐ dvakrát
- ☐ třikrát a vícekrát

**2. Kam nejčastěji jezdíte na dovolenou?**

- ☐ Česká republika
- ☐ Evropa
- ☐ svět

**3. Jaká je nejčastější délka Vaší dovolené?**

- ☐ 2 až 4 dny
- ☐ 5 až 7 dní
- ☐ 8 až 10 dní
- ☐ 11 až 14 dní
- ☐ 15 a více dní

**4. Kolik průměrně utratíte při nákupu dovolené (za osobu)?**

- ☐ 0 až 3 tisíce Kč
- ☐ 3 až 6 tisíc Kč
- ☐ 6 až 10 tisíc Kč
- ☐ 10 až 15 tisíc Kč
- ☐ 15 až 25 tisíc Kč
- ☐ 25 a více tisíc Kč

**5. Ve kterém období obvykle jezdíte na dovolenou?**

Můžete vybrat více možností.

- ☐ v letím
- ☐ v zimním
- ☐ mimosezónně (jaro, podzim)

**6. Jakým způsobem si vybíráte dovolenou?**

- ☐ osobní návštěvou (např. v cestovní kanceláři či agentuře)

- ☐ na internetu
- ☐ v katalogu CK
- ☐ na doporučení (rodiny, přátel, známých...)
- ☐ dovolenou si zajišťuji individuálně
- ☐ jinak: .....

**7. Jaký typ zájezdů upřednostňujete, pokud cestujete do zahraničí s CK?**

Vyberte prosím nejvýše 2 možnosti. Pokud si dovolenou zajišťujete individuálně, pokračujte otázkou č. 8.

- ☐ pobytové
- ☐ poznávací
- ☐ pobytově-poznávací
- ☐ sportovní
- ☐ eurovíkendy
- ☐ lázeňské a ozdravné pobyty
- ☐ za exotikou

**8. Jakou náplň dovolené upřednostňujete?**

Vyberte prosím nejvýše 3 možnosti.

- ☐ památky a architektura
- ☐ kulturní akce (festivaly, koncerty, místní folklórní akce, divadla, opery, plesy a další)
- ☐ muzea, galerie, exkurze
- ☐ turistika
- ☐ sport
- ☐ wellness
- ☐ gastronomie
- ☐ nakupování
- ☐ pasivní odpočinek
- ☐ jinou: .....

**9. O jaké netradiční zážitkové aktivity byste měli v případě poznávacích zájezdů zájem?**

Vyberte prosím nejvýše 3 možnosti.

- ☐ kurzy gastronomie a vaření
- ☐ zážitkové ochutnávky tradičních jídel
- ☐ kurzy aranžování květin
- ☐ geocaching
- ☐ degustace vína a someliérství
- ☐ vyhlídkové lety
- ☐ výlet za volně žijícími delfíny
- ☐ návštěva delfinária

- ☐ fotografické workshopy
- ☐ možnost si vyzkoušet tradiční řemesla
- ☐ jiné: .....

**10. Jaké slevové akce při nákupu zájezdů využíváte?**

Můžete vybrat více možností.

- ☐ first minute
- ☐ last minute
- ☐ seniorské slevy
- ☐ slevy pro děti
- ☐ na slevových portálech (Slevovat, Vykupto a jiné)
- ☐ žádné

**11. Jakou zemi jste navštívili při Vaší poslední letní dovolené?**

Uveďte stát: .....

**12. Jaký způsob dopravy jste zvolili při poslední cestě na letní dovolenou?**

Uveďte dopravní prostředek: .....

**13. Kolik Vám je let?**

- ☐ 18 až 25
- ☐ 26 až 35
- ☐ 36 až 45
- ☐ 46 až 55
- ☐ 56 a více

**14. Jakého jste pohlaví?**

- ☐ žena
- ☐ muž

**15. V současné době**

- ☐ studuji
- ☐ studuji a zároveň pracuji
- ☐ pracuji
- ☐ jsem na mateřské či rodičovské dovolené, v domácnosti
- ☐ jsem nezaměstnaný/á
- ☐ jsem v důchodu
- ☐ jiné

**16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- ☐ základní
- ☐ vyučen/a bez maturity
- ☐ střední s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

## B PRODUKTOVÉ PORTFOLIO CK A POPIS PRODUKTŮ

### B.1 Mořský svět a delfíni ostrova Lošinj

Pobytový zájezd s výlety

Termín (2015)	Cena včetně DPH (Kč)
4.7. – 13.7.	12 099
11.7. – 20.7.	12 099
18.7. – 27.7.	12 099
25.7. – 3.8.	12 099
1.8. – 10.8.	12 099

Tab. B.1: Termíny zájezdu na ostrov Lošinj

Vlastní zpracování

#### Ostrov Lošinj

Ostrov náleží k pásu Kvarnerského souostroví v Chorvatsku, je dlouhý 31 km a zaujímá plochu 75 km<sup>2</sup>. Pobřeží ostrova je velmi členité, především v jeho jižní části. Zde také leží v krásných zátokách dvě hlavní letoviska, a to největší městečko na ostrově Mali Lošinj a menší Veli Lošinj. Ostrov Lošinj je obklopen řadou ostrovů a ostrůvků, které se staly oblíbeným cílem nejen českých návštěvníků. Ostrov je známý pro svou bohatou subtropickou vegetaci (palmy, agáve a oleandry), krásné přírodní písčité i oblázkové pláže a průzračně čisté moře, ve kterém se prohánějí delfíni. Jde o společenství asi 200 delfínů skákavých, kteří jsou chráněni místní organizací *Modrý svět*. Ostrov nabízí skvělé podmínky pro koupání, potápění, vodní sporty, rybolov a lodní výlety na okolní ostrovy.

#### Program zájezdu

1. den: odjezd z Brna ve 20 h, transfer přes Rakousko, Slovinsko do Chorvatska
2. den: příjezd do Veli Lošinj, ubytování, volný program, koupání u moře, večer tradiční společná večeře na terase v Restaraci Capri, která je součástí Grbica Residence\*\*\*, budou servírovány místní speciality a ochutnávka vína z ostrova Lošinj
3. den: dopoledne plavba za delfíny a kolem ostrova Lošinj, odpoledne volno
4. den: volno, odpočinek u moře, možnost fakultativních výletů
5. den: dopoledne návštěva Voňavé ostrovní zahrady v Mali Lošinj – celoroční projekt místních obyvatel, jedná se o zahradní terasy porostlé 250 druhy rostlin, každá

- rostlina náleží jednomu měsíci, takže rostlina měsíce vždy zaplaví celé město (např. květen-šalvěj, červen-levandule a podobně), odpoledne volno, relaxace u moře
6. den: celodenní odpočinek u moře, možnost fakultativních výletů
7. den: volno, odpočinek u moře, v podvečer fish piknik a hudbou, výlet na ostrovy Olib a Silba s koupáním
8. den: celodenní relaxace u moře, v podvečerních hodinách odjezd zpět do ČR
9. den: návrat do Brna v dopoledních hodinách

### **Ubytování**

Ubytování je zajištěno v rodinném hotelu Grbica Residence\*\*\* v městečku Veli Lošinj. Jedná se o ubytování v klidné lokalitě vzdálené 500 m od moře. Hotel nabízí širokou nabídku rekreačního zařízení, jako například venkovní tenisové kurty či venkovní bazén s barem. Ubytování je v dvoulůžkových a trojlůžkových pokojích s možností přistýlky.

### **Cena**

Cena zájezdu pro dospělé osobu činí 12 099 Kč a pro dítě 8 499 Kč . Cena zahrnuje 7 krát ubytování s polopenzí, dále společnou tradiční večeři s místním vínem, plavbu za delfíny a kolem ostrova, návštěva Voňavé ostrovní zahrady v Mali Lošinj, fish piknik s výletem na ostrovy Olib a Silba. Cena nezahrnuje cestovní pojištění a fakultativní výlety.

### **Doprava**

Do destinace je zabezpečena doprava luxusním klimatizovaným autobusem NEOPLAN N 1116, možnost využití občerstvení, toalet, 2 x monitor s DVD. Doprava je součástí ceny zájezdu. Hlavním odjezdovým místem je Brno. Další odjezdová místa lze realizovat po domluvě při minimálním počtu 6 cestujících.

### **Fakultativní výlety a exkurze**

- lodní exkurze kolem ostrova Ilovik, který má přezdívku jako ostrov květin (dospělí 180 HRK, děti do 12 let 120 HRK)
- městečko Veli Lošinj, návštěva Ústavu pro výzkum a ochranu moře *Blue World* – organizace zaměřena na projekty týkající se ochrany moře a delfínů skákavých, (dospělí 15 HRK, děti do 6 let zdarma)

### **Kalkulace**

Pro kalkulaci bude použit kurz devizy nákup 27,5 CZK/EUR a 3,62 CZK/HRK. Vstupní ceny zboží a služeb budou uvedeny bez DPH.

Položka	Cena CZK
Kilometrová sazba autobusu NEOPLAN N 1116, 49 míst	26
Kilometrová sazba minibusu 20 míst	18
Druhý řidič / den	2 300
Celodenní pronájem autobusu v případě nájezdu méně než 250 km/den	8 900
Celodenní pronájem minibusu v případě nájezdu méně než 250 km/den	5 000

Tab. B.2: Ceník ČSAD Tišnov s.r.o., společný pro všechny zájezdy

Vlastní zpracování

Země	Z	Do	Km	Cena/km CZK	Celkem CZK
Rakousko	Nord Autobahn	Šentilj	300	4,9	1 498
Slovinsko	Pesnica	Postojna	187	6,75	1 262
Chorvatsko	Rupa	Matulji			36
Chorvatsko	Brestova	Porozina	Trajekt		3 258
Celkem					6 055

Tab. B.3: Mýtné a trajekt pro jednu trasu Brno – Veli Lošinj

Vlastní zpracování

Jedna trasa Brno - Veli Lošinj má 736 km + 5 % rezerva na objížďky. Druhý řidič bude placen jeden den za jednu cestu tam a zpět. Provede se 5 navazujících turnusů, tj. 12 tras. Kilometrová sazba podle tabulky B.2 celkem za jednu trasu činí 20 092 CZK. Celkové náklady na dopravu, mýtné (tabulka B.3) a řidiče za 5 turnusů jsou 327 573. Za předpokladu naplnění 40 míst ze 48 vychází doprava tam i zpět na 1 637 CZK bez DPH za klienta.

<b>Vstupní informace</b>	
Délka pobytu	7 dní
Délka trasy	736 km + 5 % rezerva
Účastníci, řidiči a doprovod	48 + 2 + 1
Ubytování za osobu/den (včetně polopenze)	27 EUR (743 CZK)
Ubytování dítě do 12 let	70 % z ceny dospělého
Marže CK	29,7 %
<b>Přímé náklady (na 1 účastníka)</b>	
Ubytování 1 účastníka (včetně polopenze) za pobyt (7 dní)	198 EUR (5198 CZK)
Aktivity v ceně zájezdu	220 HRK (796 CZK)
<b>Nepřímé náklady</b>	
Doprava	327 573 CZK
Služby doprovodu/delegáta za 5 týdnů (plat a ubytování)	23 000 CZK
Celkem nepřímé náklady	350 573 CZK
<b>Nepřímé náklady na účastníka</b> (při předpokladu naplnění 40 z 48 míst a pěti turnusech, tj. 200 celkem)	1 752 CZK
<b>Celkem na účastníka včetně marže</b>	9 999 CZK
<b>Celkem na účastníka včetně DPH</b>	<b>12 099 CZK</b>

Tab. B.4: Kalkulace ceny zájezdu *Mořský svět a delfíni ostrova Lošinj*

Vlastní zpracování

## B.2 Provence pro gurmány

Pobytově-poznávací zájezd, termín 7. 9. 2015 až 13. 9. 2015

### Provence

Provence je právem považována za jeden z nejkrásnějších regionů jižní Francie. Lze zde nalézt rozsáhlé květinové zahrady, blankytně modré moře, divoké kaňony, úrodné pásy vinic či krásná levandulová pole, jež byly lákadlem pro slavné malíře. Na své si zde přijdou nejen milovníci moře, nádherné přírody a památek, ale také vyznavači dobrého jídla a výtečného francouzského vína.

### Program zájezdu

1. den: odjezd z Brna v 13h, transfer přes Rakousko a Itálii, večerní prohlídka rakouského Graz (neboli česky Štýrského Hradce), jehož historické jádro je na seznamu UNESCO



2. den: příjezd do lázeňského města Nice – prohlídka historického centra, ubytování, odpočinek u moře, večeře v centru města – typická provensálská kuchyně, posezení u vína
3. den: návštěva sýrové farmy s certifikací ekologického zemědělství, prohlídka farmy a výroby sýrů, možnost výroby vlastních sýrů, závěrečná ochutnávka, odpoledne návštěva festivalového města Cannes – otisky dlaní známých herců u Festivalového paláce, promenáda La Croisette
4. den: volno, celodenní relaxace u moře, fakultativně návštěva Marineland Park (delfinárium, show s kosatkami)
5. den: exkurze do oblasti Bellet AOC – návštěva vinařství a řízená degustace, odpoledne návštěva města Grasse – ráj milovníků parfémů, návštěva Studio des Fragrances – možnost výroby vlastního parfému (45 EUR za 100ml)
6. den: volno, odpočinek u moře, večeře na rozloučenou, odjezd
7. den: návrat do Brna v odpoledních hodinách

### **Ubytování**

Ubytování v B& B Hôtel à Villeneuve-Loubet<sup>1</sup> nedaleko Nice (Quartier Les Cavaliers). Hotel je vybaven moderními dvoulůžkovými pokoji, klimatizovaný, situovaný méně než 1 km od pláže. Ubytování je v dvoulůžkových a trojlůžkových pokojích.

### **Cena**

Cena zájezdu je pro dospělou osobu 13 899 Kč. Cena zahrnuje dopravu, 5x ubytování v hotelu se snídaní, tradiční provensálskou večeři s vínem v Nice, návštěvu sýrové farmy a ochutnávku sýrů, exkurzy do vinařství a degustaci a večeři na rozloučenou. Nezahrnuje cestovní pojištění, výrobu vlastních sýrů a vlastního parfému v Studiu des Fragrances a vstup do Marineland Park.

### **Doprava**

Do destinace je zabezpečena doprava luxusním klimatizovaným autobusem NEOPLAN N 1116, možnost využití občerstvení, toalet, 2 x monitor s DVD. Doprava je součástí ceny zájezdu. Hlavním odjezdovým místem je Brno. Další odjezdová místa lze realizovat po domluvě při minimálním počtu 6 cestujících.

### **Kalkulace**

Jedna trasa Brno - Nice měří 1 289 km + 5 % rezerva na objížd'ky. Druhý řidič bude placen 6 celých dní. Kilometrová sazba celkem za jednu trasu činí 35 189 CZK. Ve dnech

---

<sup>1</sup><http://www.hotel-bb.com/fr/hotels/villeneuve-loubet-plage.htm>

Země	Z	Do	Km	Cena/km CZK	Celkem
Rakousko	Nord Autobahn	Arnoldstein	424	4,9	2 118
Itálie	Tarvisio	Ventimiglia	769	5,05	3 883
Celkem					6 001

Tab. B.5: Mýtné pro jednu trasu Brno - Nice

Vlastní zpracování

výletů bude použita sazba 8 900 CZK za autobus při nájezdu do 250 km. Celkové náklady na dopravu, mýtné a řidiče jsou 131 782. Za předpokladu naplnění 40 míst ze 48 vychází doprava tam i zpět na 3 294 CZK bez DPH za klienta.

<b>Vstupní informace</b>	
Délka pobytu	5 dní
Délka trasy	1 289 km + 5 % rezerva
Účastníci, řidiči a doprovod	48 + 2 + 1
Ubytování za osobu/den (včetně snídaní)	35 EUR (962 CZK)
Marže CK	19,6 %
<b>Přímé náklady (na 1 účastníka)</b>	
Ubytování 1 účastníka (včetně snídaní) za pobyt (5 dní)	175 EUR (4 812 CZK)
Aktivity v ceně zájezdu	50 EUR (1375 CZK)
<b>Nepřímé náklady</b>	
Doprava	131 782 CZK
Služby doprovodu provede jednatelka, platí se pouze ubytování	4 812 CZK
Celkem nepřímé náklady	136 594 CZK
<b>Nepřímé náklady na účastníka</b> (při předpokladu naplnění 40 z 48)	3 414 CZK
<b>Celkem na účastníka včetně marže</b>	11 486 CZK
<b>Celkem na účastníka včetně DPH</b>	<b>13 899 CZK</b>

Tab. B.6: Kalkulace ceny zájezdu *Provence pro gurmány*

Vlastní zpracování

### B.3 Itálie – víno a someliéři v Lombardii

Poznávací zájezd za vínem, exkluzivní zájezd v menší skupině 20 lidí, termín 8. 5. 2015 až 11. 5. 2015

## **Lombardie**

Region na severozápadu Itálie je významnou vinařskou oblastí, zároveň se jedná o nejhornatější a nejhustěji osídlenou oblast Itálie. Je jedním z nejnavštěvovanějších regionů a nabízí nespočet turistických atrakcí. Největším městem Lombardie je Miláno, dalšími významnými městy jsou Bergamo či Cremona.

## **Program zájezdu**

1. den: odjezd z Brna ve 24 h, noční přejezd do Itálie přes Rakousko
2. den: ráno krátká zastávka ve vinařství Bisol ve Valdobbiadene, možnost nákupu vína, příjezd do Bergama – oběd v restauraci Trattoria La Colombina, tradiční čtyřchodové menu včetně vína, prohlídka historického centra Città Alta, ubytování
3. den: prohlídka vinic a vinařství La Tordella, La Rocchetta a Tenuta Maria, večeře ve vinařství, prezentace someliéra, návrat do hotelu
4. den: návštěva vinařství Locatelli Caffi, oběd formou švédského stolu ve vinařství, po obědě prohlídka zámku Castello di Grumello, odjezd zpátky do ČR

## **Ubytování**

Účastníci budou ubytováni v luxusním hotelu Donizetti\*\*\*\*\* kousek od Bergama. Ubytování je v klimatizovaných dvoulůžkových pokojích. Pokoje jsou vybaveny minibarem, telefonem, TV či trezorem. V hotelu je restaurace, bar a velká moderní posilovna.

## **Doprava**

Do letoviska je zabezpečena doprava moderním klimatizovaným minibusem STRATOS a je součástí ceny zájezdu. Hlavním odjezdovým místem je Brno. Další odjezdová místa lze realizovat po domluvě při minimálním počtu 3 cestujících.

## **Cena**

Cena zájezdu činí 11 899 Kč, zahrnuje 3x ubytování a 3x snídani, dopravu klimatizovaným minibusem, prohlídky všech vinařství a vinic, oběd v restauraci Trattoria La Colombina, večeři ve vinařství Tenuta Maria, oběd ve vinařství Locatelli Caffi a prohlídku zámku Castello di Grumello. Cena nezahrnuje cestovní pojištění.

## **Kalkulace**

Jedna trasa Brno - Bergamo měří 950 km + 5 % rezerva na objížděky. Cesta trvá 8 hodin, druhý řidič tedy není nutný. Kilometrová sazba celkem za jednu trasu činí 17 955 CZK. Ve dnech výletů bude použita sazba 5 000 CZK za minibus při nájezdu do 250 km. Celkové

Země	Z	Do	Km	Cena/km CZK	Celkem
Rakousko	Nord Autobahn	Arnoldstein	424	4,9	2 118
Itálie	Tarvisio	Bergamo	432	5,05	2 181
Celkem					4 299

Tab. B.7: Mýtné pro trasu Brno – Bergamo

Vlastní zpracování

náklady na dopravu, mýtné a řidiče jsou 54 508. Za předpokladu naplnění 17 míst z 19 vychází doprava tam i zpět na 3 206 CZK bez DPH za klienta.

<b>Vstupní informace</b>	
Délka pobytu	3 dny
Délka trasy	950 km + 5 % rezerva
Účastníci, řidič a doprovod	19 + 1 +1
Ubytování za osobu/den (včetně snídaně)	30 EUR (825 CZK)
Marže CK	25%
<b>Přímé náklady (na 1 účastníka)</b>	
Ubytování 1 účastníka (včetně polopenze) za pobyt (3 dny)	90 EUR (2 475 CZK)
Aktivita v ceně zájezdu	76 EUR (2 090 CZK)
<b>Nepřímé náklady</b>	
Doprava	54 508 CZK
Služby doprovodu provede jednatelka, platí se pouze ubytování	2 475 CZK
Celkem nepřímé náklady	56 983 CZK
<b>Nepřímé náklady na účastníka</b> (při předpokladu naplnění 17 z 19 míst)	5 826 CZK
<b>Celkem na účastníka včetně marže</b>	9 833 CZK
<b>Celkem na účastníka včetně DPH</b>	<b>11 899 CZK</b>

Tab. B.8: Kalkulace zájezdu *Itálie – víno a someliéři v Lombardii*

Vlastní zpracování

## C VARIANTY VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT

Rok	2015	2016	2017
<b>NÁKLADY</b>			
Založení společnosti	11 700	0	0
Zařízení kanceláře, zřízení IS	32 734	0	0
Pronájem kanceláře včetně energií	90 000	94 500	99 225
Připojení k internetu	3 957	3 957	3 957
IS Whitney	13 176	13 176	13 176
Mobilní telefon	6 000	6 000	6 000
Spotřeba materiálu	12 000	12 000	12 000
Provoz kanceláře	6 000	6 000	6 000
Bankovní poplatky	1 200	1 200	1 200
Pojištění proti úpadku	131 720	131 720	131 720
Účetnictví	24 000	24 000	24 000
Mzda jednatelka	136 800	136 800	136 800
Mzda pomocník	15 000	15 000	15 000
Fixní náklady celkem	484 287	444 353	449 078
Na zájezdy celkem	1 765 084	2 294 609	2 982 992
Marketing	130 000	169 000	219 700
DPH	534 911	695 384	903 999
Variabilní náklady	2 429 995	3 158 993	4 106 691
Náklady celkem	2 914 281	3 603 346	4 555 769
<b>VÝNOSY</b>			
Tržby za prodané zájezdy	2 547 194	3 311 352	4 304 758
Provize za zprostředkování	200 000	260 000	338 000
Výnosy celkem	2 747 194	3 571 352	4 642 758
Hosp. výsledek před zdaněním	-167 087	-31 993	86 989
Daň z příjmu práv. osob	0	0	16 528
Čistý zisk/ztráta	-167 087	-31 993	70 461

Tab. C.1: Výkaz zisků a ztrát 2015 – 2017, pesimistická varianta

Vlastní zpracování

Rok	2015	2016	2017
<b>NÁKLADY</b>			
Založení společnosti	11 700	0	0
Zařízení kanceláře, zřízení IS	32 734	0	0
Pronájem kanceláře včetně energií	90 000	94 500	99 225
Připojení k internetu	3 957	3 957	3 957
IS Whitney	13 176	13 176	13 176
Mobilní telefon	6 000	6 000	6 000
Spotřeba materiálu	12 000	12 000	12 000
Provoz kanceláře	6 000	6 000	6 000
Bankovní poplatky	1 200	1 200	1 200
Pojištění proti úpadku	131 720	131 720	131 720
Účetnictví	24 000	24 000	24 000
Mzda jednatelka	136 800	136 800	136 800
Mzda pomocník	15 000	15 000	15 000
Fixní náklady celkem	484 287	444 353	449 078
Na zájezdy celkem	2 366 421	3 076 347	3 999 251
Marketing	130 000	169 000	219 700
DPH	797 369	1 036 579	1 347 553
Variabilní náklady	3 293 790	4 281 926	5 566 504
Náklady celkem	3 778 076	4 726 279	6 015 582
<b>VÝNOSY</b>			
Tržby za prodané zájezdy	3 796 993	4 936 091	6 416 918
Provize za zprostředkování	200 000	260 000	338 000
Výnosy celkem	3 996 993	5 196 091	6 754 918
Hosp. výsledek před zdaněním	218 917	469 812	739 336
Daň z příjmu práv. osob	41 594	89 264	140 474
Čistý zisk/ztráta	177 323	380 548	598 862

Tab. C.2: Výkaz zisků a ztrát 2015 – 2017, optimistická varianta

Vlastní zpracování

# D SMLOUVA O ZÁJEZDU

Společnost zapsána v OR krajského soudu v Brně

 <h2>Smlouva o zájezdu</h2> <p>uzavřená dle zákona č. 89/2012, Občanský zákoník a zákona č. 159/1999 Sb., v platném znění</p>			
<b>Cestovní kancelář:</b>		<b>Zastoupená autorizovaným prodejcem:</b>	
<b>CK Mango, s.r.o.</b> Kobližná 1, Brno, 602 00 tel. + 420 724 311 152 email: <a href="mailto:info@ckmango.cz">info@ckmango.cz</a> , web: <a href="http://www.ckmango.cz">www.ckmango.cz</a>			
<b>Název zájezdu:</b>			
<b>Číslo zájezdu:</b>		<b>Termín:</b>	
<b>1. Příjmení a jméno:</b>			
Adresa trvalého bydliště:		Telefon:	
		Datum narození:	
Základní cena:		Slevy:	
Příplatky:		<b>Cena celkem:</b>	..... Kč
<b>2. Příjmení a jméno:</b>			
Adresa trvalého bydliště:		Telefon:	
		datum narození:	
Základní cena:		Slevy:	
Příplatky:		<b>Cena celkem:</b>	..... Kč
<b>3. Příjmení a jméno:</b>			
Adresa trvalého bydliště:		Telefon:	
		datum narození:	
Základní cena:		Slevy:	
Příplatky:		<b>Cena celkem:</b>	..... Kč
<b>4. Příjmení a jméno:</b>			
Adresa trvalého bydliště:		Telefon:	
		datum narození:	
Základní cena:		Slevy:	
Příplatky:		<b>Cena celkem:</b>	..... Kč
		<b>Celková cena za všechny osoby:</b>	..... Kč
<b>Zaplacená záloha:</b>	<b>Doplatek:</b>	<b>Doplatek do data:</b>	
.....Kč	..... Kč		

CK Mango, s.r.o. se na základě této smlouvy zavazuje zákazníkovi poskytnout výše uvedený seznam služeb cestovního ruchu a zákazník se zavazuje zaplatit celkovou cenu zájezdu. Zákazník podpisem stvrzuje, že je obeznámen s programem zájezdu a s Všeobecnými smluvními podmínkami CK Mango, s.r.o. Dále potvrzuje správnost údajů ve smlouvě o zájezdu a převzetí (pro všechny osoby uvedené v cestovní smlouvě) stejnopisu této smlouvy včetně všech smluvních podmínek spolu s programem zájezdu. Zákazník potvrzuje svým podpisem, že je oprávněn jednat a podepisovat jménem všech účastníků zájezdu uvedených v této smlouvě. Zákazník svým podpisem potvrzuje, že byl informován o vizových a pasových požadavcích, vyžadovaných pro potřeby cesty.

.....  
Datum

.....  
Podpis klienta

.....  
Razítko a podpis prodejce